

推演中国经济基本盘

中信出版集团

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

图书在版编目(CIP) 数据

变量2：推演中国经济基本盘/何帆若.--北京：

中信出版社， 202()1

ISBN 978-7-5217-1267-4

I . ①变… II .①何… III .①川国经济一研究 IV .

① F12

中国版木图书馆 CIP 数据核字(2()1) 第 26()333 号

变量——推演中国经济基本盘

作 者：何帆

＞ 11 版发行」 I H 闸”版集⑷股份右限公. J

(北爪由'；那川乂忠新东術中 4 号富盛大丿夏 2 丿必 邮编 1()()()29 3
於印者：河北鹏润印刷右限公用

丿 I ： 木： S8()inm x 1230mm 1/32 印 张： 1)(.5
数： 211 千字

版 次： 2()2() 年 1 丿第 1 版 卬 次： 2()2() 年 1 丿 ］ 第 1
次印刷

广告经营许可 F: 丿川「期广字第 8()37 匕

定 价： 69.0() 元

版权所有•侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线： 400-600-7099

献给未来的一代

感谢得到 **App** 的知识赞助

【电子书nks0526朋友圈每日免费分享】

目录

Contents

- 生于2019年
- 调查过失业的失业者
- 逃离委内瑞拉
- 好消息9坏消息
- 乌镇模式
- 演化算法
- 中国经济的基本盘
- 一所可以通宵打游戏的学校
- 刘校长
- 黄宗羲教育改革定律
- 1T年职校
- 为什么这一代父母如此焦虑
- 汤敏的故事
- 南墙效应
- 穿女装的码农老板

- 杨超越编程大赛
- 全村的希望
- 饭圈女孩
- 河两岸
- 贫穷动力和嗨动力
- 接班人
- 莆m鞋
- 小镇之旅
- 断裂的循环
- 假货终结者
- 苟且红利
- 回头浪子
- 越南故事
- 中国是怎么上船的
- 从链条到网络
- 互信网
- 万里长城建造时
- 全球化绿洲
- 九又四分之三车站
- 卫星和火箭
- 一条长长的跑道
- 我和2035年有个约会
- 华为狼
- 混搭时代
- 丰田的故事
- 奋力游泳
- 十四亿分之一

这是我的30年报告系列丛书的第二本。

2018年，我启动了一项长达30年的研究项目。每一年，我 会用一本书，记录我实地调研的所见所感，记录中国从2019年到 2049年这30年的变化。这30本书的主书名都叫《变量》，只是 每一年的副书名不一样。按照我的写作构想，这30本书的体例应 该都是一样的。在每一本书里，我会回答一个中心问题，提出自 己研究这个问题的方法论，并按照我的方法论找到最重要的5个 变量。

《变量：推演中国经济基本盘》记录了我在2019年的调研和 思考。我要回答的中心问题是：什么是中国经济的基本盘？我的 方法论是：从演化算法解读中国经济的基本盘。这个方法论是我 在去年提出的小

趋势概念的延伸，在这本书里，我更清晰地讲到， 小趋势就是基因出现的突变。我们只有了解中国经济的外部环境 以及这种环境提供的选择机制，才能理解小趋势是如何变成大趋 势的。只有那些最能适应中国国情的小趋势，才会被选择机制放

VI I 变量

大，迅速地成长起来。

从小趋势和演化算法入手，能找到一种观察中国经济的新视 角：我们过去讲中国的优势，都说是规模优势，能够集中精力办 大事。我看到的另一个角度是：在中国的规模达到一定程度之后， 就会出现“复杂红利”，而复杂红利会驱动演化算法。

那么，从演化算法的角度来看，什么是中国经济的基本 盘呢？

一个国家不可能什么时候都有好运气。我们会遇到经济低迷、 保护主义、技术变革、贫富差距等挑战。当我们去审视中国经济 的基本盘时，就要去问，假如我们失去了曾经拥有的东西，那 些我们觉得是优势的东西，或是我们觉得很熟悉的东西，会怎么 样呢？

在这种情况下，演化算法的作用就是以不变应万变。演化算 法中的 5 个重要招数是：试错、突变、适应、协作和混搭。我会 从 5个变量入手，为你解读这 5个招数是如何发挥作用的。

我会讲到教育。在教育领域出现了很多不为人知的“微创 新”，这些微创新并不一定是完美的，很可能会有这样那样的失 误，但这些五花八门的创新避免了整个教育体制变得更加僵化。 我也会讲到，这一代父母在子女教育问题上变得无比焦虑，而这 种军备竞赛式的教育投资很可能是得不偿失的。由于这种“军备 竞赛”，久被诟病的应试教育很可能在未来较长的一段时间还很难 彻底改变，而且带来的问题会越来越严重。但是，凡是不可持续 的东西都不会持续。危机是改革最好的动力。未来应试教育改革 的真正动力来自全社会终有一天会认识到教育出现了巨大的危机。 所谓不撞南墙不回头，这就是“南墙效应”在发挥作用：今天我 们遇到的教育问题，会在未来改变教育的模式。教育，是演化算 法中的一个“试错”案例。

我会讲到代沟。90后和00后的年轻人，在很多想法上迥异 于60后、70后和80后。从60后到80后，大体上都是一代人， 这是经历了高速经济增长的一代。这一代人的驱动力是“贫穷动 力”。而90后和00后已经感受不到生存的压力，他们的驱动力 是“嗨动力”。我会讲到，这

种变化会带来一场代际革命。我们 的员工、顾客和子女，越来越多的人都会站到代沟的另一边悬崖 上。这会对组织管理带来严峻的挑战。代沟，是演化算法中的一 个“突变”案例。

我会讲到市场。中国经济面临一个巨大的断裂带：强大的生 产能力和旺盛的消费能力之间缺少一个桥梁。我们在2019年调研 了中国的很多小镇，它们往往是某个产品或者某个产业在全国甚 至全球的生产基地。在这些小镇，我们也能看到普通百姓对美好 生活的向往。谁来满足他们的需求呢？不是现在的“苟且者”，而 是能够消灭苟且者的新生力量。我会讲到，中国经济的最大红利 是“苟且红利”，也就是说，只要你比别人多付出一点努力，就会 轻松地淘汰掉数不清的苟且者，从而赢得属于自己的市场机会。 想要获得苟且红利，你不仅要认真，而且得是有信仰的认真：你

要相信这个时代的进步，你要相信藏在自己心里的创造力，你 要充分地理解和信任你的用户。苟且红利，是演化算法中的一个 “适应”案例。

我会讲到全球供应链。中国在全球供应链中的地位不仅没有 下降，反而在提高。中国的制造业不是对外迁移，而是对外扩张。 但未来的全球供应链会出现变形，也会受到全球贸易保护主义等 地缘政治因素的影响。我也会讲到，其实全球供应链已经从链变 成了一张网，这张网将越来越依赖于各国彼此之间的信任。面对 这种全球政治经济格局的变化，一个国家要更多地关注国内的社 会政策，维护一国内部的和谐与稳定，而企业和个人需要更多地 加强国际经济联系。在贸易保护主义和民粹主义的沙漠里面，仍 然存在着全球化的绿洲，这些绿洲连成一条线，就是新的“丝绸 之路”。全球供应链，是演化算法中的一个“协作”案例。

我会讲到技术创新。新技术革命还没有到来，我们仍然处在 两次技术革命中间的高原区。混搭是这个时代技术创新的主题。 混搭也是中国最擅长的技术创新方式。我们会看到，中国原有的 工业和技术基础慢慢出现了溢出效应，曾经引进的国外先进技术 已经内化到中国市场的血脉之中，而庞大、快速变化的市场不断 刺激着技术进步。中国的很多企业会像当年日本丰田重新定义了 美国发明的流水线一样，重新定义制造业，重新定义互联网，甚 至重新定义新技术革命。技术创新，是演化算法中的一个“混搭” 案例。

我们的教育会绝地逢生，我们的年轻人会登上历史舞台，我 们庞大的生产能力和不断提高的消费能力会引爆商业创新，我们 的企业会进一步地融入全球供应网络，我们已经并将继续重新定 义很多从别人那里学到的东西。这就是我们在失去了之后还能拥 有的东西，这就是中国经济的基本盘。

生于 2019 年

起初，她就像汪洋大海中的一条小鱼，但她是唯一游到彼 岸的小鱼。30年后，到了 2049年，当初夏的一阵细细的风吹 来，当她在忙碌生活的间隙，在大街上来来往往的人群中，突然 有一刻走神，回想起当初这段经历，她会感到得意，也会暗觉侥 幸。那一天，天空非常晴朗，但也和其他晴朗的日子一样索然无 味。当然，那是 30年之后的事情了。现在，她面临更急迫的挑 战。她需要一次转型。她在成长速度最快的时候，大部分时间其 实都在一块温暖的水域里自由漂浮，体会着一点点膨胀起来的乐 趣。如今，她的个头大了，开始感觉到来自外界的各种刺激。她 所在的生存空间太狭窄了，她时常会感到一种压迫。她隐约能感 受到来自外界的光亮，也能听到高高低低的声响。她对外面世界 的渴望犹如浪潮袭来，一浪高过一浪。关于这次转型，她犹豫了 很久。虽然转型不过就是一次转身，但一旦选择了方向，就不能 逆转一一据说，人生总是如此。终于，她下定决心，把身体翻转 过来，头下脚上。这个姿势确实有点别扭，她有点不安地活动了 一下身体。更让她感到不安的是未来的命运，一想到这个她就躁 动不已。她要像朝日一样喷薄而出，她要像航船一样露出桅杆。 为了安抚自己的焦虑，她学会了吃手。安静下来，安静下来。她 —边吮着自己的大拇指，一边告诉自己，要耐心等待。那一刻很 快就会到来。

她是一个在母腹里待了7个月的胎儿。爸爸妈妈给她取名叫 “登登”。古人云：“从善如登。”毛主席说：“世上无难事，只要 肯登攀。” i其实，她最早的名字叫“灯灯”，电灯泡的灯。最初， 爸爸妈妈还没有做好迎接她的准备，她就像夹在人家小两口中间 的电灯泡。

登登的妈妈叫孙立婉。立婉生于1993年。那一年，中国取 消了粮票。立婉的老公闫数生于1992年，是她的大学同学。2018 年，立婉刚刚考上清华大学公共管理学院的博士生，闫数进了一 家外企做码农。二人世界的生活刚刚开始，登登不期而至。

立婉老公的同事们都很吃惊：你这么年轻就结婚生孩子了？ 他的主管已经30多岁了，在北京混了十来年，收入比他高，有 房有车，可还是没有生孩子。立婉在北京有一群小姐妹，她们的 大姐大是许扣扣。扣扣本科读中文，硕士读国际新闻，博士读经 济学，博士后研究社会学。扣扣至今未婚，也没有考虑过生孩子， 她每天快乐地“撸猫”。当然，扣扣并非拒绝结婚生子，她只是觉 得，结婚生子并非人生旅途中必须首先打卡的景点。有的人一辈 子都没有到过这个景点，但他们可能去了很多其他的地方。立婉 为了贴补家用，还在一家网上英语教学学校教孩子们英语。那里 有个跟她年龄相仿的姑娘，辛辛苦苦做销售，一个月赚8 000元。 她的老公也是码农，赚的似乎比立婉老公还多，当然也更辛苦。 那个姑娘最近也怀孕了。老板一听，二话不说，就把她解雇了。

立婉和老公原来打算生个龙年宝宝，那意味着他们要等到 2024年才生孩子。刚刚测出怀孕结果时，空气凝重，立婉和闫数 很紧张，不知道该怎么办。扣扣姐拿了一张A4纸，咔嚓在中间 画了一条线，让立婉在左边写好处，右边写坏处。坏处写了密密 麻麻一大片，好处只有一个：年轻时生娃身强力壮。

为什么最后决定留下这个孩子呢？

立婉说：“我怕疼啊，不敢去做人工流产手术。要是怀孕的是 他，我肯定让他做掉了。”立婉脸庞圆圆的，说话很快，微微带点 挑衅。

其实，真正让立婉下定决心的是她妈妈的一句话。她妈妈说， 如果你们都养不起娃，那谁还能养得起啊。

是啊，如果他们都养不起娃，谁能养得起呢？立婉和闫数从 小就是学霸，一路上的都是实验班。大学毕业之后，俩人一个到 英国留学，一个到美国留学。立婉读的是伦敦政治经济学院，闫 数读的是乔治·华盛顿大学。立婉夫妇的故事并不仅仅是两个年 轻人的奋斗。在他们的背后，是两家父母的支持。两个家族，如 同两条河流，汇合在一起，出高峡、入平原，星垂平野、月上东 山。立婉来自福建建瓯，一个曾经偏僻贫瘠但在最近三四十年 繁荣起来的小镇。闫数来自包头，一个原本辉煌风光但在最近 三四十年逐渐没落的城市。立婉的父母白手起家，闫数的父母来 自国企。无论经历的是起还是落，他们两家都抓住了机会，都是 被挤上车的人。

或许，像立婉夫妇这样的年轻人，是最后一批被挤上车的人 了。这是中国最富庶、祥和的一代。如果这一代人都养不起孩子， 那谁还能养得起啊。

这一代人，理论上乐观，现实中焦虑，内心深处挥之不去的 是一种无力感。

立婉夫妇在上海有一套房，首付是闫数父母付的。他们还想 在北京再买一套房，立婉说："那肯定还要父母扒层皮啦。"两家 父母都盼望着登登的到来。产检和生产的钱，父母包了。立婉嫌 在公立医院建档麻烦，直接选的是美中宜和，一家私立的高端妇 幼医院。产检和生产的费用算下来，估计总共要7万多元，还能 接受。月子中心住48天要十几万元，太贵了。立婉和闫数现在租 的是一套四五十平方米的一居室，孩子出生之后，他们就会换到 一套更大的房子里，房租肯定要涨。立婉的妈妈早已答应，会过 来照顾她。生一个娃，就像是一次战争总动员，全家的人力物力 都搭上了。

我问立婉："假如有个算命师，知道未来的一切。假如你只能 问这个算命师一个问题，一个关于登登的前途与命运的问题，你 会问什么呢？"

立婉想了想说："我会问，登登有没有过上一种跟自己的兴趣 一致的生活？"

登登长大后会是什么样呢？立婉也不是没有想过这个问题。 她内心里希望登登长大了做个科学家。闫数马上正色跟她说："你 可不能把自己的想法强加给孩子。"

有一天，立婉和闫数一起上楼，电梯里只有他们两个。他们 互相望了一眼。闫数突然若有所思地说："你知道我希望登登长大 了是什么样吗？"

他说："我希望她能像扣扣姐一样。"

调查过失业的失业者

在2009年之前，中国只有一个关于失业的统计数字：登记失 业率。顾名思义，这意味着失业者必须自己到劳动保障部门登记。 可想而知，没有到劳动保障部门登记的失业者就被官方统计忽略 了。多年以来，不管中国经济涨落，登记失业率这个数字一直停 留在4.2%左右。从2009年开始，统计部门开始尝试采用一种更 为准确的失业统计，即调查失业。调查失业率和登记失业率的不 同在于，调查人员要走进失业者的家里，一家一户地去问。

统计部门从2009年3月开始调查失业状况。李增永当年9月 考入北京市统计局。他是第一批参与调查失业者的统计人员。

我问增永：“第一次见到失业者，是什么感受？ ”

增永说：“会感到很开心。”

怎么会感到开心呢？

原来，刚开始做失业调查的时候，统计局总是怕数据有遗漏。 如果每次去登门调查都能发现一两个失业者，恰恰说明统计工作 做得很认真，那统计局就能放心了。增永说，他们见到一个活生 生的失业者，就像狮子见到了猎物。

增永发现，失业者大多是北京本地人，外地人里失业者反而 很少。外地人要是没了工作，会立刻找一份新的，而北京人就没 有那么迫切。政府给的活儿，比如看大门、在公交站维持秩序， 他们都不愿意干，就在家待着，让家里的女人出去找活儿。增永 还记得，有一次遇见一位中年北京男人在家抽烟看电视，客厅烟 雾缭绕。他自称在一家公司上班，薪水高、工作时间灵活，所以 想待在家里就待在家里。增永问他干什么工作，他支支吾吾答不 出来。陪着来的居委会大妈都看不过去了，一出门就悄悄跟增永 说，这肯定是没工作，要不然谁会上班时间在家看电视！

李增永出生于山东淄博高青县陈南村。一个山东农村的孩子, 凭着自己的努力考上了京城的公务员，这是一件很有面子的事情。

在统计局工作的日子很快乐，也很惆怅。公务员的收入太低 了。刚进单位的时候，增永都不知道自己的工资有多少，他也不 好意思问。第一次看到工资条上的数字，他倒抽了一口凉气。他 刚入职的时候一个月 1 800元，后来升了主任科员，每个月 6 000 元，再加1 500元公积金，一年的收入不到10万元。

增永离婚了。女方也是山东人，在北京的日子越过越灰暗， 坚持要回老家。他们原来买过一套房，离婚后房子归女方，房贷 增永还要继续还，还要付孩子的抚养费。增永的经济负担陡然增 加，没办法，换工作吧。

2015年7月，增永离开北京市统计局，进了一家互联网金融 企业。这家企业给增永开出的待遇是年薪30万元。增永进了这 家公司的数据中心，办公地点在北京长安街延长线上的金地中心。 这是一个高端写

字楼，周围都是卖各种奢侈品的购物中心。这家 公司的数据中心在金地中心占了整整一层楼。这里一眼望去都是 密密麻麻的办公桌，不像统计局那样有一间间办公室，人们来去 匆匆。同事之间不说话，大家埋头各干各的事。增永的工作是用 大数据做精准营销。

这家公司叫 e租宝。

在进公司之前，跟增永一起来应聘的一个小伙子说："这个公 司靠谱不靠谱啊？说是做融资租赁，怎么查不到项目呢？ "增永 还劝他说："这么大的企业，不会有事的。"

这家企业很快就出事了。12月初，媒体上就开始出现关于 e租宝的各种负面新闻。按照公司领导的说法，这是竞争对手在 造谣。

12月9日，增永还和往常一样上班，和往常一样下班。刚刚 到家，他就收到公司微信群里的通知：明天不用上班了，后天上 不上班另行通知。事发蹊跷，第二天，增永还是去了公司。往日 热闹紧张的办公室，如今空空荡荡。主管早已不知去向，只剩下 保安。还有几个员工跟增永一样来了，来了也没用。增永拿走了 自己的笔记本电脑。几位同事就在金地中心地下一层的汉堡王吃 了一顿最后的午餐。大家互相安慰：应该没事吧，过一段时间就 能回去了。

增永再也没有回去。e租宝的24名高管集体入狱，被罚款19 亿元。e租宝从2014年6月起步，上线505天，吸金高达747亿 元，投资用户超过90万人，无数投资者的血汗钱灰飞烟灭。从7 月到12月，增永在e租宝工作了不到半年。朋友打趣说："你刚 入职就搞垮了一个公司。"

原来这就是失业啊。这样的念头只在增永心头一闪而过。怜 悯自己是一件很奢侈的事情，他需要的是尽快找到另一份工作。 当天晚上，增永就在猎聘和智联招聘上投出了自己的简历。很快, 他又去了一家号称要做智慧城市的企业，但没待多久，增永就主 动辞职了。有了e租宝的教训，他不敢在一家看起来不靠谱的公 司长待下去。他想要找一个更传统、更可靠的行业。

2017年6月19日，增永进了一家房地产龙头企业：华夏幸 福。华夏幸福给他开出的年薪是53万元。增永上班的地点在三 元桥南银大厦。整栋楼都是华夏幸福的办公室，而且华夏幸福在

北京可不止这一栋楼。在增永的眼里，华夏幸福是一个“高大上” 的企业：装修富丽堂皇，有自己的餐厅、咖啡厅和洗衣房，咖啡 免费供应，据说还有自己的农场。职员大多毕业于名校，北大清 华出来的一大把。华夏幸福的薪酬也很高。就拿增永所在的部门 来说吧，头儿的年薪300万元，副头儿的年薪150万元，增永是 他们部门里薪酬最低的。

当时，华夏幸福正处在扩张期。增永所在部门的任务是建一 个关于产业新城的大数据平台。人人摩拳擦掌，想大干一场：招 人，加班，买华为的服务器。可好景不长。增永刚刚入职，华夏 幸福的资金链就出了问题。大数据平台项目被砍掉了，增永他们 着急想找到新的事情做。没事情做，一定会被裁员。但决定命运 的不是你努力不努力，而是公司的钱够不够。增永是部门里第三 个被裁的。2018年11月25日他被叫去谈话，3日离职。

增永又失业了。

在华夏幸福的那段时间，增永收入最高，但也最迷茫。同事 们大多是搞房地产的，跟增永这样的“理工男”风格迥异。增永 发现自己常常听不懂别人在说什么。虽然收入不菲，但增永心里 很清楚，这个工作并不能提升自我。50多万元的年薪会让人产生 一种错觉，以为自己已经拿到了中产阶级的资格证。其实，自己 依然无力而脆弱，就像一根迎风招展的芦苇秆。增永的一个朋友 跟他说：“增永，你就是在为钱工作。”是啊，朋友说的一点没错。 增永自己也知道，一个人只有找到真正感兴趣的事情，才能做得 更投入，最终才能有更大的成就。成就感是增永最渴望的东西， 但金钱是他最需要的东西。

接下来怎么办呢？

继续找呗。增永已经向几十家企业投了简历，但这一次找工 作比上一次更困难。增永对自己收入的预期更高了，但很多互联 网企业不景气，能开出的工资反而没有以前高。增永已经去了十 几家企业面试，都不理想。【得到app电子书nks0526朋友圈每日免费分享】

我问增永：“你想过退路吗？ ”

增永说：“我哪里有什么退路。要是钱用完了，人就全 崩了。”

我又问：“那你有没有给自己定一个时间，比如说多长时间之 内一定要找到下一份工作？ ”

增永说：“最多一个月。”

逃离委内瑞拉

一个国家由盛转衰、由治转乱，需要多少年的时间？委内瑞 拉的经验告诉我们，也许10年都用不了。

在荀春晖的记忆里，2014年是委内瑞拉局势最为动荡的一 年。2014年之前，委内瑞拉的石油产量还行，旅游收入较高，外 汇储备比较充足。2014年之后，国际油价下跌，委内瑞拉有一批 外债集中到期，外汇储备一下子捉襟见肘。经济萧条很快点燃了 政治骚乱。2014年的示威游行中有学生死亡，路上都是军车，打 砸抢事件非常多，但2014年的骚乱美国参与很少，所以国际影响 没有那么大。

荀春晖1984年出生于辽宁鞍山，现任宇通在委内瑞拉的业 务代表，也就是宇通在委内瑞拉的总经理。宇通是一家总部在河 南郑州的客车生产企业。这是一家非常低调的企业，但从2013年 起，宇通的客车销量就已经是全球第一。

荀春晖身宽体胖，身高一米八左右，体重应该在90公斤以 上。他肤色黝黑，看得出来经常跑外场。棕色衬衫，深色裤子， 黑色皮鞋，皮鞋没打油，蒙着一层灰尘。他很健谈，但讲话时轻 声细语、慢条斯理，不时露出当领导的人特有的那种微微抿嘴的 动作，手势也很有领导的派头。

从2015年开始，中资企业陆续撤出委内瑞拉。宇通撤不撤？ 宇通的老板汤玉祥说，委内瑞拉是长期市场，困难的时候帮人家 一把，困难过后有了新的机会，人家第一时间会想到你。宇通想 要在委内瑞拉做百年企业，做老字号。荀春晖说：“原来我们有 20多人，现在还是20多人。客车是民生需要的东西，不管是执 政党还是反对派上台，你都得用吧。”

宇通的人还在坚守。虽然他们也知道这是个漫长的冬天，但 他们希望能够等到春天再次到来。

一个出生于20世纪80年代的中国人，如果一直生活在国内，

他对衰退和骚乱几乎是毫无感知的。委内瑞拉到底乱到什么程度 呢？荀春晖说，极端恶性的事件也有。2017年，陕西汽车的一个 员工自己开着车和他媳妇到委内瑞拉的内陆去出差，结果在几十 公里都不见

人的高速公路上被绑架了。绑匪当着他媳妇的面儿把 他一枪爆头。跟2014年相比，如今大规模有组织的暴乱少了，但 游行示威很常见，人们见怪不怪了。不过，委内瑞拉现在的社会 治安要比2014年差一些，偷偷抢抢的事情经常发生。华人餐厅和 超市经常被抢，抢了就抢了，第二天照常营业。一家国企的经理 告诉我，他们公司有一次换了一箱现金，让人护送到驻地，离楼 门只有几十米时，还是被劫匪抢了。被抢的箱子里一半装的是现 金，另一半装的是一头羊。劫匪乐坏了--头羊比一箱钞票还 值钱。人们开车出去，经常会在公路上被警察拦下罚款，所以中 国员工都会在后备厢装一箱可乐，被拦下来就送。如果认识交警， 逢年过节送一瓶威士忌，被罚就找他，管用。

今非昔比。过去经济形势好的时候，委内瑞拉人拿着护照就 能吃大食堂，有饭有面有肉有菜，现在却要到垃圾桶里找食物。 能到超市买东西的人，是家里有积蓄的，或是政府、国企员工。

为什么委内瑞拉会变得这么乱呢？

荀春晖说："这个国家没有太多纯正的委内瑞拉人，很多人的 爷爷辈都是外国人，他们很难有中国人对祖国的那种感情，我们 祖祖辈辈都是中国人啊。"在委内瑞拉，一有风吹草动，很多人揣 着两本护照——我爹是意大利人，他爹是西班牙人——拍屁股就 走了。没走的都是走不了的社会底层。这个国家的人其实是闹不 起来的，没有那个狠劲儿。2014年闹得最凶的时候也就是街头占 领运动，他们坚持了一个多月就完了。就算是在街头占领的时候, 到了周末，大家该聚餐就聚餐，该开派对就开派对，寻欢作乐完 T,才继续闹事。

在别人的国度里，反而能把国家的兴衰和个人的命运看得 更为透彻。荀春晖感慨地说，一旦危机到来，富人还是富人，没 啥影响，穷人一直就穷，也没啥太大影响，最痛苦的就是中产阶 级。中产阶级以前想买什么香水就买什么香水，想买个包就买个 包，想喝酒就喝酒，但是一夜之间可能就什么都没了。他想了想， 补充说："每一个地方都一样，社会要是乱了，最惨的就是中产 阶级。”

2019年5月，荀春晖乘坐AF381航班，从加拉加斯出发，经 停巴黎，转飞北京。从加拉加斯市区到机场大概需要40多分钟时 间。穿过一个隧道，两边是绵延的山丘，山坡上密密麻麻、层层 叠叠的都是贫民窟。快到机场的时候，能看到加勒比海，蓝天白 云，还有一艘邮轮在海面上游弋。

荀春晖在机场的免税店里随便买了一些委内瑞拉国产的酒和 巧克力，然后拐进洗手间里。机场原本是不让抽烟的，但塞给门 童一点小费，

他就能带你到一个比较封闭的区域，抽一根。

从委内瑞拉到北京，大约要飞20多个小时。荀春晖找到自己 的座位，戴上降噪耳机，拿出iPad （苹果平板电脑），开始一部接 一部地看电影。这样来来往往的航班，他已经飞了 12年。最早的 时候如果能够回国，他心里就会非常激动，现在，他已经飞到麻 木了。

当飞机在北京机场上空开始降落的时候，荀春晖揉了揉困乏 的眼睛，看了看窗外，心里想的是，落地之后要赶紧吃一碗面。

好消息 9 坏消息

登登憧憬着未来。未来似乎注定辉煌，但仍看不到一点微光。

增永回味着过去。过去原本像是到期就能兑付的汇票，到头 来却发现是一张找不到借款人的欠条。

春晖掂量着现在。现在变得更加变幻莫测，仿佛在高速公路 上突然撞进了团雾，瞬间失去了方向。

他们都一样迷茫。

如果用一个关键词描述2018年，那应该是：恐慌。

在2018年，中美贸易摩擦愈演愈烈，超过了人们的想象。坏 消息接踵而至：美国对中国进口的600亿美元产品加征关税；美 国下令禁止向中兴通讯出售产品；美国又宣布对500亿美元中国 进口商品加征25%的关税；特朗普再度加码，宣布对 2 000亿美 元中国产品加征10%的关税，随后又上调为25%。不仅如此，中 美关系急转直下，反对中国成了在美国的新“政治正确”，几乎没 有人敢为中国说话。中美会脱钩吗？会有一场新的冷战吗？没有 人知道。

经济增长下滑。2018年中国的经济增长率为6.6%,这是过去 10年来的最低纪录。资金链条断裂、经营成本上涨、政策前景不 明朗，这让很多民营企业感到悲观。

事实证明，这都是过度恐慌。我去年讲过，不能低估特朗普 打赢一场贸易战的决心和能量，但不能高估他的战略判断力和执 行力。我也讲过，影响中国经济发展的三个慢变量是工业化、城 市化和技术进步，循着这三个慢变量，我们看到中国经济这棵大 树仍然在抽枝发芽，不

断涌现出新的变化。换一个角度思考，即 使中国经济增速下降到6%，但由于基数扩大了，保守估计，如今 6%的增速创造出来的GDP也大大超过2009年10%的增速。$我 讲过，慢变量是一旦打开就没有办法合上的趋势。中国还会退回 到计划体制吗？那是不可想象的。

如果用一个关键词描述2019年，那应该是：迷茫。

2019年，我们已经分不清什么是好消息，什么是坏消息。

虽然2019年发生了很多事情，但选出其中的两件事，就能大 致把握这一年的脉络。这两件事，一件是华为制裁，另一件是香 港事件。

2019年，贸易摩擦仍然硝烟未散，美国瞄上了华为。2018 年12月1日，华为首席财务官、华为创始人任正非的女儿孟晚 舟在加拿大温哥华机场转机的时候被捕。美国向加拿大提出引渡 孟晚舟的要求。2019年5月，华为被美国商务部列入限制进口的“实体清单”，理由是可能造成国家安全问题，华为则否认自己的 通信设备有任何后门。但是， 3个月后，华为推出了鸿蒙操作系 统，作为安卓系统一旦断供的备胎。事后来看，会不会恰恰是美 国的贸易封锁，反过来加速了中国的技术升级呢？

华为事件之后，很多专家指出要加强自主研发，大量资金涌 入芯片行业。但是，这会不会造成重复建设呢？会不会出现骗取 国家资金支持的丑闻呢？如果芯片技术不再是未来主导产业发展 的核心技术呢？如果技术本身构建不出整个产业的生态系统呢？ 华为董事长任正非接受美联社采访时讲道：“从5G到核心网一系 列产品，华为完全不依赖美国也能生存得很好。”[3] 这句话讲得非 常硬气。的确，中国的发展已经不再受制于某一个国外的企业, 某一个国外的政府，但是，离开了全球供应链，中国还能做得优 秀吗？在全球供应链未来的变化之中，中国的地位是会上升，还 是会下降呢？

2019年夏天，香港出现了示威游行，然后，示威游行演变成 街头暴力。为什么在中国的实力日益壮大、国际地位空前提高、 人民自信心逐步上升的时候，反而会出现离心离德的暴力乱港事 件呢？香港人到底觉得缺少了什么？香港机场和地铁多次被迫关 闭，零售业和旅游业受到的冲击比2003年遭遇SARS （非典型肺 炎）疫情时还要严重，有人甚至担心香港的国际金融中心地位一 去不复返了。香港人最终会失去什么？

中央政府一直保持了极为克制的态度，绝大部分中国人对嚣 张狂妄的暴徒都感到无比反感。身穿黑衣，戴着头盔，蒙着脸， 拿着雨伞，挥

舞着美国和英国国旗的所谓“勇武派”，还有一批 号称跟他们“永不割席”的支持者，阻断交通、占领机场、破坏 公共设施。越来越多的人看清楚了他们的立场——这哪里是在追 求民主和自由。没有愿景、没有纲领、对政治无知、对历史无感、 没有更高的道德追求，甚至不懂得克制人性中隐藏的恶，这一代 示威者的水平，刷新了新的底线。但是，我们也能够看到，香港 局势至今还在可控范围之内。随着问题的暴露，我们逐渐能清楚 地看到各方的身份、背后的博弈、事实的真相。就像一位网友所 说的：“香港事件必定载入历史，它还能帮助我们从更立体的、横 纵向结合的维度看待我们国家的发展，甚至人类社会这样更宏观 的主题。”。

于是，华为不倒，香港不乱，会成为理解中国命运的两个切 入点。你会发现，这就是历史的辩证法：好消息有时候可能是坏 消息，坏消息有时候可能是好消息。

我再举两个例子。第一个例子还是要提到贸易摩擦。细心的 观察者发现，中美贸易摩擦到了今日，形成了一种奇特的节奏： 凡是美国提出出人意料的新的要挟，市场上一片恐慌的时候，反 而是建仓的时候，因为要不了多久，特朗普就会把口气放缓；凡 是中美之间似乎要达成协议，市场上松了一口气的时候，反而是 出仓的时候，因为要不了多久，美国一定会在另外的地方找碴儿， 带来新的恐慌。

另一个例子和2019年最热门的另一个话题有关，那就是消费 下沉。据说中国有十几亿人没有坐过飞机，五亿人还没用过马桶。 这是个好消息吗？这是否意味着未来市场潜力巨大？如果真是这 样，那么你同样可以讲，中国有十几亿人没有买过LV（路易•威 登）的包，没有买过私人飞机——这又有什么意义呢？或者，这 是个坏消息？这是不是意味着我们高估了中国的市场潜力？居民 收入增速还在下降，沉重的房贷压力让很多年轻人无力承受，收 入差距仍然不断拉大，在这种情况下，怎么能期待中国居民的消 费能力迅速提高？但是环顾世界，到哪里能找到一个像中国这样 规模巨大、增长迅猛的消费市场呢？

到了 2019年，历史的河流突然变得湍急，绕过一个弯，忽然 飞流直下，跌落山崖。在看似平静的水面下，暗流涌动，礁石嶙 峋。那些对历史缺乏敬畏的人，可能会撞上暗礁，粉身碎骨。有 些站在岸边看热闹的人，也可能被卷入浪涛，再也回不来了。历 史从来不分对错，如果你把视野拉得足够长，历史也不分善恶。 历史是我们每一个人的情感、行为形成的合力，这种合力反过来 又会作用于我们每一个人。[5]

你其实知道这些，但你并不在意。你有更重要的事情要做： 上班、带孩子、照顾老人。你觉得历史就像一团野火，只要不靠 近，它就不会

烧到自己。你错了。除了极少数与世隔绝的人，我 们都无法逃避历史的洪流。你在意不在意历史并不重要，历史不 会豁免你的命运，也不会豁免你的伴侣、你的孩子的命运。就像 城里突然停电了，除非你是那个在山顶的茅屋里看星星的隐士， 否则，你住在东城还是西城，你住在别墅区还是棚户区，都不重 要。黑暗会在一瞬间吞噬整个城市。

你说，这不公平。

历史什么时候说过要公平？

为什么过去看起来熟悉而温顺的历史，如今突然变得不可 捉摸？

历史还是历史，但我们的认知模式出了问题。我们进入了一 个“新盲人摸象时代”。旧的盲人摸象故事告诉我们，一群盲人想 知道大象长什么样子，他们有的摸大象的鼻子，有的摸大象的腿, 有的摸大象的尾巴，每个人都没有办法感知真实的大象。我一直 觉得，这个寓言故事是对盲人的侮辱。一个盲人，正是因为知道 自己看不见，才一定会懂得谦卑，不敢妄自尊大。他虽然看不见 大象，但会虚心地问明眼人。那么，如果是一群明眼人呢？他们 自恃有眼，可能会变得非常傲慢。我所说的“新盲人摸象时代”， 讲的就是明眼人反而不如盲人看得更清楚的故事。

明眼人为什么看不清楚大象呢？第一个原因可能是：大象变 大了。想象一下，如果大象突然变大了，大得高入云端，超出了 一个普通人的视野，这个普通人可能还会自负地认为，自己能够 看得清的那 4条腿就是大象的全貌。再假如，由于这头大象变得 太大，绕着它走一圈需要很长时间，很多懒惰的人就会只从自己

所在的位置去看。那么，站在大象面前的人和站在大象背后的人 都会以为自己看到的才是真相。

我在去年的《变量》中讲到圈层社会的出现。今年，我们更 为明显地感受到圈层对认知固化的负面影响。隔着一条河，我们 的认知可能就不一样。那么，如果隔着一道海峡，甚至隔着太平 洋呢？我们越来越清楚地看到，不同的阶层、不同的族群、不同 的年龄，彼此间的认知差异越来越大。我们在2019年发现的另一 个有趣的现象是，底层的人比高层的人看得更准，钱少的人比钱 多的人看得更准，读书少的人比读书多的人看得更准，墙里的人 比墙外的人看得更准。为什么会这样呢？或许，就是因为底层的 人、钱少的人、读书少的人、墙里的人更知道自己的局限性，他 们就像盲人一样更为谦卑，而高层的人、钱多的人、读书多的人、 墙外的人，更容易有一种与生俱来的傲慢和偏

见，更容易被蒙蔽 双眼。

明眼人之所以看不清楚大象，第二个原因可能是：大象变化 了。或许，大象到了海里；或许，大象到了树上；或许，大象学 会飞了；或许，大象已经演化成一种全新的物种，但我们对这种 新的物种一无所知。你的眼光决定了你能看到的事物。我们现在 面对的挑战不是天气的变化，而是气候的变化。

环境的巨变会带来物种的变化。比如，在距今约365亿年 的晚泥盆纪至早石炭纪之际，出现了一次物种大灭绝，80%以上 的海洋物种灭绝。那么，如果你回到当时的现场，你会看到什 么？你会看到一群一群死掉的鱼的尸体，还是会看到第一条上岸 的鱼？

近些年来，我的很多博学的朋友、成功的朋友都在感慨，这 个世界错了。我们过去熟悉的那个世界不复存在了。2008年金融 危机动摇了我们对市场经济的理解；2016年特朗普当选美国总统 改变了我们对西方民主制度的理解；互联网重新定义了新闻；人 工智能将重新定义工作。我们原本接受的教育，无法帮我们认识 这个世界出现的新动向。其实，这个世界不是错了，而是变了。 据说，丘吉尔曾经嘲笑凯恩斯，说他总是改变自己的观点。凯恩 斯反唇相讥说：“是的，事实改变之后，我的观点也会改变。那 么，您呢？先生！”

事实改变之后，我们的观点必须改变。

文学史上最著名的开头当属马尔克斯《百年孤独》的开篇。 《百年孤独》的第一句话是：“许多年以后，奥雷良诺·布恩迪亚 上校面对着行刑队时，准会想起他爹带他去看冰块的那个多年前 的下午。”其实，更“牛”的是其后的一句话：“那时，世界太新， 很多东西都还没有名字，要提到时得用手指来指指点点。”[6]

这个世界太新，我们还在用手指来指指点点，而且，我们还 在用别人的手指去指指点点。

欢迎来到一个万物需要重新命名的新世界。

乌镇模式

2019年，网上一篇非常流行的文章讲到乌镇，这篇文章说， 乌镇是假的。了用作者阿甘叔的话讲，乌镇的西栅，就是一个收门 票的大酒店。西栅是把原住民都迁出去，然后重新修了一座“古 镇”。但乌镇

的“假”，反而可能是其成功的秘诀。

西栅的酒店档次很高，从门外看不显山不露水，一进去，豪 华的程度令人震撼。除了豪华酒店，西栅还有很多民宿。这些民 宿的格局大体一样，比如，每一家民宿都是一栋小楼，二楼住人, 一楼吃饭。所有的民宿楼，一楼都只有两张饭桌，同样的菜，在 整个景区价格一样。经当地朋友推荐，我们到19号民宿吃饭。经 营这家民宿的夫妻原本就住在西栅，现在成了乌镇旅游公司的员 工。我问他们：“既然都是统一管理，客人怎么知道你们做得更好 呢？ ”他们憨厚地一笑：“用心做就好。”如果仔细看，你能看到 墙上贴着各种考核和评比的证书。西栅的生意，遵循的是一种精 心设计、理念超前的战略：基础设施力求超配，服务标准严格统 一，细节打磨精益求精，大的项目追求“爆品”。

阿甘叔说，唯其如此，才能做到服务质量可控，满足游客的 真正诉求。游客当然想到古镇怀旧思古，但他们也要干净的床单、 快捷的Wi-Fi （ 无线上网）。唯其如此，乌镇才能争取到戏剧节、 世界互联网大会等超级 IP （知识产权）落户。世界互联网大会选 址的时候，要求地理位置距离上海、杭州要近，同时要能体现中 国文化特色，要是个古镇。按说，具备这两个条件的江南古镇并 不少，但只有乌镇能够满足世界互联网大会的其他要求：封闭区 域，实现绝对的安保；大型国际会议，要有容纳数千人的高规格 会议场所；群贤毕至，要有容纳数千人的高级别住宿条件。

理解中国，需要一个“玩具模型”，去掉细节，只看本质。乌 镇就是理解中国的玩具模型。或许，中国也是“假的”，而这可能 就是中国的成功秘诀。中国也是一个几乎重新建起的“古镇”，中 国同样强调顶层设计、宏大战略、超配的基础设施、严格的管理、 整齐划一的标准。

但是，这样的理解仍然是片面的。乌镇不是假的，它是复 杂的。

乌镇分为东栅、西栅、南栅、北栅。东栅和西栅在景区内， 南栅和北栅在景区外。即使只看景区内，东栅和西栅也不一样。

东栅很小。游人如织。一条东市河连通京杭运河，两条古街 沿河舒展。北边的旧街，还住着当地的百姓，整条街上还居住着 350多户人家，有近千口人。房子都是木结构的，依水而建，楼 在水上。临街的门面，仍是那种早上一扇扇拼装，晚上再一扇扇 卸掉的木门。很多人家开了门，支个小摊卖货。卖什么呢？随便 卖卖好啦：有卖蓝印花布、三白酒、杭白菊、三珍斋酱鸭的，有 卖奶酪包、奶茶的，也有卖矿泉水、扇子、雨伞、方便面的。问 一声能住宿吗？房东迟疑一下，

有点警惕：住是可以住，但要先 预约。有的游客住在景区，就能逃掉门票。东栅的生意是市场经 济的原生态：散乱、随意、左右逢源、生机勃勃。

你恍然大悟：哦，我明白了，这就是政府和市场的寓言。西 栅很像政府，能够集中力量，快速发展，但看得久了，你会觉得 缺少了一些嘈杂、喧嚣的市场气息。东栅更像市场，能够因地制 宜，灵活变化，但一眼看去，你也能看出市场经济特有的速生速 死、忽高忽低，也能体会到各种不均衡、不规范。

不，这不是一个你熟悉的政府和市场的寓言。虽然西栅的风 格很像政府，但它其实是一家企业；虽然东栅的风格很像市场， 但它最开始也是政府开发的。东栅原来的管线都被埋进了地下， 家家要装抽水马桶，河流要清理淤泥，禁止排污，这都动用了大 量的人力物力。乌镇最早的开发主体是镇政府，等改造工程告一 段落之后，又转由乌镇旅游股份有限公司经营。东栅、西栅其实 不过是一个企业的两个产品。

除了东栅和西栅，不要忘了，还有南栅和北栅。

南栅只有一条街，也就是原来镇上最繁华的南大街。和东栅、 西栅不一样，这里的房子是原汁原味的老宅子，墙面斑驳，门窗 破旧，电线杂乱。有的房子已经人去楼空，变成了危楼。有的房 子依稀可见旧时的大家气派。沿街走过去，一样是临水构屋，一 样是粉墙黛瓦，一样是老店铺、老作坊：酿酒坊、染布坊、榨油 坊……河边偶有几棵古树，树下慵懒地躺着几条狗。开店人家意 态悠然，买也好，不买进来看看也好。我问一个卖蓝印花布的阿 姨："你们想不想拆迁？ "阿姨说："当然想了，政府没钱，拆不 动了。"再问她："年轻人还在吗？"她说："年轻人都出去了。"

知道北栅的人最少。我已经到了北栅，仍不知身在何处。我 问几个当地人："这是北栅吗？ "他们正忙着从一辆货车上装卸东 西，不耐烦地说："是，是。"我好奇地看看他们的身后，那是一 家老旧的工厂：乌镇篷帆厂。跟南栅相比，北栅的道路更宽，路 上的人更少，房子更新，应该是近一二十年盖的，但看起来更败 落。但是一拐弯，走进社区深处，就能瞥见昔日繁华的遗迹：一 池碧水，映照蓝天。石阶延伸到池塘里。一座旧宅，重檐高翘， 雕梁画栋。远处能看到吊车的身影，那是隆源路在改造。虽然一 街之隔，却显得格外遥远。

我们不妨复盘一下乌镇的故事。首先是东栅的改造。东栅是 一个突变，而这个突变是因为东栅受到一次意外的冲击。1999年 的大年初一，乌镇有个村民做饭的时候，不慎引起火灾。时任桐 乡市政府办公

室主任的陈向宏被派去善后。陈向宏并没有仅仅停 留在安置灾民这件事上，他想得更远，他想彻底改变乌镇的面貌。 东栅的旧城改造方案是陈向宏亲手一笔一笔画出来的。东栅的改 造非常艰难，难就难在这是一件新鲜事。当地的居民对各种改造 工程颇有怨言。为什么东栅的规模很小呢？因为作为一个试点， 它不可能一上来就铺开摊子。

东栅的改造初见成效，这时，西栅的开发才能提上议事日程。 为什么西栅的规模可以扩张？当然是因为东栅的成功赢得了各方 更积极的支持。资金多了，自然可以甩开膀子大干。为什么西栅 的模式不同于东栅？因为东栅的尝试也带来了一些缺憾，与其修 修补补，不如从头再建。东栅试点的成功经验和失败教训，都有 助于西栅的扩大和升级。

为什么不把南栅和北栅都纳入西栅？因为开发资金总是有限 的。开发的成本，尤其是拆迁的成本已经大大提高。想要一锤定 音地“大推进”式开发是不现实的。但这就带来一个问题，如果 只有东栅和西栅重新改造了，那它们就会变成“飞地”。过去，乌 镇人也不是没有抱怨过，他们说，景区里面是“欧洲”，景区外面 是“非洲”。

怎么办？这一方面靠政府把景区外的基础设施也加以改善， 另一方面则靠景区外面的百姓自己寻找发展机会。景区的繁荣， 逐渐带动了镇区。比如，现在最红的民宿，其实不在景区里面， 而在景区外边。最早，在西栅景区墙外的慈云路，有很多利用居 民的回迁房搞起来的民宿。一传十，十传百，景区外边的民宿就 红火起来。新建的民宿更有格调，比如有一家民宿叫“那年晚 村”，游泳池、草坪、可以烧烤的露台，一应俱全，还有一家民宿 叫“半望山•问心”，居然是摩洛哥建筑风格，如果来这里拍照， 可以假装是在国外度假。

那么，是不是未来的南栅和北栅会变成现在的东栅和西栅 呢？那也未必。一个城市就是一个生态系统，就像一片森林。森 林中有高大的乔木，有低矮的灌木，有缠绕在树上的藤蔓，有苔 藓和地衣，还有很多死掉的树。你能不能说，只要高大的乔木， 其他的那些都不要呢？不能。如果你不接受生态系统中的多样性, 这个生态系统就会死掉。即使是森林中那些看起来又脏又乱的枯 枝败叶，那些横七竖八的死掉的树，也是有用的：它们为小动物 提供了容身之地，为土壤增加了肥力。

东栅、西栅、南栅、北栅，就像是一场戏剧中先后出场、互 相呼应的4位角色。东栅像是一个出去探路的人，而西栅很像是 一个修路的人。南栅在路边开了一个饭馆，方便过往的行人，它 像是一个利用了公路的人。北栅轻易不到公路上走，但它在山上 护林。护林就是护路。山上不发洪水，道路就不会被冲垮，北栅 实际上像是一个保护公

路的人，也可以成为一个潜在的探路者， 或是利用公路的人。在乌镇模式里，探路者、修路者、用路者、 护路者，缺一不可，而且相互协作，不断转化。

理解了乌镇模式，你才能理解中国。正如乌镇的成功不是规 模的扩张就能解释的，中国的成功也不能仅仅用规模优势来解释。

从乌镇这个“玩具模型”回到对中国经济的解释，我们能够 看到：先要有一个探路者。这个探路者去做试点，可能成功，也 可能失败。这个探路者有时候是地方政府，有时候是某个职能部 门，也有时候是企业。然后，要有提供基础设施的修路者。在大 多数时候，基础设施的提供要依靠政府和企业的合作，有时候政 府的分量更重，有时候企业的分量更重。接着，要有利用这些基 础设施的人。无论是在路上跑汽车的，还是在路边做买卖的，都 在利用修好的道路。政府、企业、个人都可以在已有的基础设施 的平台上，尝试各种新生事物。最后，还要有护路的、护山的。 虽说探路和修路都很重要，但生态系统更重要，总要有人守候， 总要留有余地。允许存在适当的空余，才能保证整个体系更有韧 性，更能抵抗猝然降临的风险。

乌镇模式告诉我们：规模效应很重要，而规模效应背后的 “复杂红利”更重要。环境越复杂，变化速度越快。乌镇模式告诉 我们：中国的经济发展，靠的不是一个标准的公式，而是一个共 生共荣的生态系统。正是由于中国的经济环境变化太快，所以新 物种形成的速度也随之加快。

在复杂红利背后，隐藏着一种演化算法。这是中国经济发展 的底层逻辑。

演化算法

我在去年的《变量》里讲到了一个概念：小趋势。去年的 《变量》，副书名就是：看见中国社会小趋势。

宏大叙事的感染力逐渐消退，小趋势的感染力逐渐提升。平 凡的人物在时代的加持下，能够创造出比他们自己更伟大的作品。 渺小的个体彼此互动，能够“涌现”出比个体行为更为精妙的复 杂秩序。今天的小趋势，明天就可能变成大趋势。

那么，我们该怎样理解这背后的机制呢？

从小趋势变成大趋势，背后的机制就是演化算法。我所观察 到的中国经济的演化算法是这样的：在中国的经济发展到一定阶 段之后，规模效应首先彰显，复杂红利随之发力，多种多样的小 趋势纷至沓来，如同基因出现的突变。中国的市场辽阔纵深，为 不同类型的小趋势提供了生存的机遇，同时，这又是一个急剧变 化的市场，给各种小趋势提供了竞争的舞台。于是，那些最能适 应中国国情的小趋势，会被选择机制放大，迅速地成长起来。最 终，在中国的市场环境中，各种不同的物种形成了一个经济生态 圈，它们互相协作、互相混搭，也互相竞争、互相抗衡。这使得 中国经济变得更有活力、更具韧性。

借鉴生物学的思路，我们能辨认出，在演化算法中存在两种 重要的机制。第一种机制是微观的抗争。每一个经济主体都要设 法保持一定的稳态，试图把环境带来的扰动降到最低，就如同大 自然中的每一个物种都要面对各种挑战：天气冷暖、季节轮回、 气候变迁、食物丰歉……它们依靠各种小的负反馈机制应对周遭 的变化。活着，才能启动演化算法。第二种机制则是宏观的扩散。 每一个微观的突变都会忐忑不安地面对宏观环境变化的检阅。那 些能够适应宏观变化的突变，优势会被放大。于是，突变带来继 续突变，适者生存，而且适者会更加适应。这种正反馈的变化会 决定演化的路径，直到未来又出现一次前所未有的巨大挑战。 [8]

在这套演化算法中，有 5个最重要的绝招。

第一是“试错”。不是每一个尝试都能成功，我们曾经犯过的 错都是宝贵的财富。试错的意义在于：小的错误能够让我们更快 地逼近成功，大的错误会改变历史进程的方向。想要避免铸成大 错，最好的办法就是用最快的速度、最小的代价先把小错犯一遍， 这样才能尽快地排除错误的选项。为了防范森林火灾，最好的办 法不是看见火星就扑灭，而是先放一把火，烧出隔离带。°当然， 错误是避免不了的，有些错误可能会持续很长时间，甚至会变得 越来越严重。那就会带来一种“南墙效应”：不撞南墙不回头，危 机往往会变成改革的最强大动力。重大的错误有助于明辨方向， 形成共识，这是一种最为有效的纠错机制。从长期来看，凡是不 可持续的，都不能持续。

第二是“突变”。我们所说的小趋势，其实就是突变。突变是 没有方向的，也是没有计划的。突变可能只是一种偏离，一个人 走着走着就离开了大路，结果在无人问津的地方无意间发现了一 处世外桃源。突变也可能只是对现状的突围，不安于现状的人们 想要做些改变，不管是朝着哪个方向的改变。如果从一个更高的 视野望过去，你会发现，在边缘地带、底层社群、年轻人部落中， 最容易出现突变。突变为演化算法提供了丰富的素材。一个拥有 复杂红利的大国，必然会出现更多

的方方面面的突变。不一样的 东西时时发生在我们的身边。

第三是“适应”。适者生存，更准确地说，是更适者生存。这 就像一个笑话里讲的：当熊追上来的时候，你虽然跑不赢熊，但 得跑赢你的同伴。这又像《爱丽丝镜中世界奇遇记》里说的，为 了保持在原地不动，你都要拼命地朝前跑。中国经济的复杂红利 再次发挥作用：在这里，一切的变化如此之快，以至“机会窗口” 会变得无比重要。

第四是“协作”。演化不是独舞，而是广场舞。你不可能独 乐，而不与众乐。花与蜜蜂，羚羊与狮子，都是共同演化的范例： 有合作、有竞争。中国经济发展到一定阶段，突然出现了多样性 爆发，而多样性会带来更多的多样性：消费升级带来生产升级、 生产扩大带来流通革命、线上销售改变线下销售、国际贸易刺激 国内制造。未来，中国经济这个生态圈将面临一种独特的挑战： 一方面，要更好地保护本土物种，因为只有保护好本土物种，才 能保证本地经济生态的多样性；另一方面，要确保已经存在的全 球生产网络，这个纵横交织的全球生产网络已经是很多中国企业 赖以生存和发展的生态网络，未来，中国企业将会在这个生态网 络中发挥更为核心的作用。要让我们的经济物种不仅活跃在国内 的经济生态圈中，也能参与其他经济生态圈的竞争与合作。

第五是“混搭”。从来就没有什么新技术，新技术不过是已 有的旧技术的新组合，但只有大胆跨界、别出心裁的组合，才是 真正的创新。这就是混搭的力量。我们正处于两次技术革命中间 的高原区，在新一轮技术革命到来之前，技术创新的主要推动力 仍然是混搭。在观察中国的技术创新时，我们发现其实有“东西 南北”四个流派。“东派”的技术创新来自我们过去沉淀的工业基 础、技术基础、人才基础和体制基础的逐渐对外溢出，比如航天 业最近加快了商业化进程；“西派”的技术创新来自首先吸收国外 先进技术，然后把这些先进技术迅速融化在中国经济的血脉之中， 并激发了本土创新和中国独有的工程优势，最有代表性的例子就 是高铁；“南派”的技术创新来自用广阔的市场应用场景、密集的 生产网络吸引国内外的最先进技术，先让技术落地应用，然后在 应用的过程中倒逼核心技术的发展；“北派”的技术创新会充分利 用中国式教育培养出的大规模技术人才，再通过海外留学和国际 合作，快速逼近技术前沿，然后把实验室里的技术萌芽移植到肥 沃的市场当中。这本书会重点介绍东、西、南三个流派。据我们 观察，中国最优秀的企业往往会兼用东、西、南、北四个流派， 让它们在一个系统内部互相混搭，这进一步加速了中国技术创 新的速度。

从小趋势和演化算法入手，能找到一种观察中国经济的新视 角。我们

过去讲中国的优势，都说是规模优势，能够集中精力办 大事。我看到的另一个角度是：在中国的规模达到一定程度之后， 就会出现复杂红利。仔细观察，我们发现，中国的优势并不单纯 是规模大，而是规模复杂。复杂中蕴含着突变，突变就是小趋势。 那些能够适应环境变化的小趋势，就会演化为未来的新物种。

理解了演化算法，有助于我们理解中国经济的成功秘诀。中 国的成功，不在于出现了天才人物，而在于有无数平凡但不平庸 的人不断尝试、不断创新。这是什么？这就是人民群众创造历史。 这不是精英算法，而是演化算法。大自然的进化早就告诉我们，

演化算法是完胜精英算法的。

中国经济的基本盘

2019年初，在得到大学春季开学典礼上，我发布了本年度的 调研主题：寻找中国经济的基本盘。

这个基本盘是汇集了我们的传统优势、制度基础、资源禀赋, 同时又能前瞻性地把握未来格局的一个集成系统，是中国经济的 操作系统，更是一个复杂而又生机勃勃的生态系统。如果这个基 本盘还在成长，那中国经济就会继续成长；如果这个基本盘已经 显出颓势，那中国经济就很可能会失去未来的增长前景。

按照我的理解，基本盘，就是失去了之后还能拥有的东西。

这看起来有点令人费解。我先来讲另一个道理。德国物理学 家海森伯曾经说过，教育中真正有用的东西是你忘记了之后还能 记得的东西。为什么这么说呢？请你想一想当年上学的时候，语 文老师会要求你把课文都背下来，比如《荷塘月色》《海燕》。那 么，你现在还能把这些课文背出来吗？估计不能。但是，为什么 你现在读书写字，一点障碍都没有呢？因为你不需要把所有东西 都永远记住，你只需要记住最有用、最常用的东西。

一个国家不可能什么时候都有好运气。我们会遇到经济低迷、 保护主义、技术变革、贫富差距等挑战。当我们去审视中国经济 的基本盘时，就要去问，假如我们失去了曾经拥有的东西，失去 了那些我们觉得是优势的东西，或是我们觉得很熟悉的东西，会 怎么样呢？

比如，如果我们的教育失败了，会怎么样呢？我在2019年调 研的第

一个题目就是：教育。我会在第二章《南墙效应》中报告 我的观察。你会看到，这一代父母在子女教育问题上变得无比焦 虑，而这种军备竞赛式的教育投资很可能是得不偿失的。如果你 不是把教育的目标放在考上哪个大学，而是放在如何帮助孩子过 好自己的一生，甚至如果你曾经考虑过，自己的孩子长大之后会 怎么教育他们的孩子，那么你就会发现，很多我们应该重视的东 西并没有受到重视，而有一些东西被过分看重了。一旦形成社会 风气，这就成了一种很难走出来的囚徒困境。但是，凡是不可持 续的东西都不会持续。我对教育的预言是，在未来20年会爆发一 场教育革命：下一代父母会抛弃这一代父母的育儿理念。这是南 墙效应在发挥作用：今天我们遇到的层出不穷、看似无解的教育 问题，会在未来改变教育的模式。今天的应试教育，会像我在本 书中讲到的一个小姑娘熹熹那样：你越是不让她打游戏，她就越 要打游戏；如果你敞开了让她打游戏，她反而会戒掉打游戏的瘾。 在第二章里，我也会介绍在边缘地带发生的教育变革：成都的先 锋学校、公益性的百年职校，以及汤敏老师的支教工作。或许这 些不走宽门、只走窄门的教育实践，能够给你带来启发。我在第 二章讲的是演化算法中的一个“试错”案例。

比如，如果我们的年轻人想法变了，会怎么样呢？我在2019 年调研的第二个题目是：组织。我会在第三章《代际革命》中报 告我的观察。你会看到，90后和00后的年轻人，在很多想法上 迥异于60后、70后和80后。60后到80后大体上是一代人，这 是经历了经济高速增长的一代。这一代人的驱动力是“贫穷动 力”，也就是说，如果你不努力工作，就赚不到钱，家人就过不上 体面的生活。90后和00后已经感受不到生存的压力。年青一代 的驱动力是“嗨动力”，也就是说，什么东西很“嗨”，我才会有 兴趣去做。贫穷动力的燃点很低，但嗨动力的燃点很高。我会在 第三章带你去看，为什么码农不愿意接受互联网公司的“996工 作制”（从早上9点工作到晚上9点，一周工作6天），却会投入 莫大的激情去搞一个杨超越编程大赛；为什么年轻人讨厌科层制、 KPI （关键绩效指标）、打卡，他们自己的“饭圈”却有着严格的 科层制和KPI考核，不仅要每天打卡，还没人发钱。我也会讲到， 这种变化会带来一场代际革命。我们的员工、顾客和子女，越来 越多的人都会站到代沟的另一边悬崖上。这会对组织管理带来严 峻的挑战。我在第三章讲的是演化算法中的一个“突变”案例。

比如，如果我们过去熟悉的市场没有了，会怎么样呢？我在 2019年调研的第三个题目是：市场。我会在第四章《苟且红利》 中报告我的观察。你会看到，中国经济面临着一个巨大的断裂带： 一方面是强大的生产能力，另一方面是旺盛的消费能力，但这两 种力量之间缺少一座桥梁。我们在2019年调研了中国的很多小 镇，这些其貌不扬的小

镇往往是某个产品或者某个产业在全国甚 至全球的生产基地。在这些小镇，我们也能看到普通的百姓对美 好生活的向往。或许人民群众还没有做好准备去享受90分的奢侈 品，但是人民群众已经严重不满足于消费50分的不及格产品。他 们强烈要求消费至少能打80分的高性价比产品。为什么在生产和 消费之间会出现这道鸿沟？我在第四章为你分析了流通环节的问 题，也为你指出了解决问题的一个思路。我讲到了 “苟且红利”， 也就是说，只要你比别人多付出一点努力，把产品做得更精益求 精，少想一些花招，少走一些捷径，“扎硬寨，打呆仗”，就会轻 松地淘汰掉数不清的“苟且者”。谁能消灭掉的苟且者越多，谁的 市场机会就会越大。这个机会窗口会很短暂，或许在5年之内， 大部分苟且者就会被消灭掉。我在第四章讲的是演化算法中的一 个“适应”案例。

比如，如果我们的外部环境恶化了，会怎么样呢？我在2019 年调研的第四个题目是：生产。我会在第五章《互信网》中报告 我的观察。你会看到，虽然中国企业遇到了贸易保护主义的围 追堵截，但只要它们能够维持自己在全球供应链中的地位，就不 会被市场抛弃。我们的研究表明，在技术水平处于中等甚至中 等偏上的产品类别中，中国在全球供应链中的优势跟其他新兴市 场——比如越南、印度、墨西哥等相比，不仅没有缩减，反而进 一步扩大了。这说明，中国的制造业不是对外迁移，而是对外扩 张。这就是全球供应链的力量。我也会讲到，其实全球供应链不 是一条链，它已经变成了一张网，这张网将越来越依赖于彼此之 间的信任。全球化的发展，从“互联网”到“互利网”，又要从 “互利网”演变为“互信网”。对国家而言，这意味着要更好地保 护本国的经济生态系统，但对企业来讲，中国必须诞生一批真正 的跨国公司。在我看来，这个变化已经到来，未来已经发生。我 在第五章讲的是演化算法中的一个“协作”案例。

比如，如果我们技术进步的后发优势没有了，会怎么样呢？ 我在2019年调研的第五个题目是：技术。我会在第六章《混搭时 代》中报告我的观察。我在去年的《变量》中讲到了流水线的故 事。我讲到，导致美国汽车工业兴起的最关键的技术不是发动机， 而是流水线这样的“应用技术”；我也讲到，流水线只能出现在 美国，它是被美国的市场性格塑造的。。在本书中，我会接着讲 丰田重新定义流水线的故事。中国的很多企业也将像丰田当年做 的一样，重新定义制造业，重新定义互联网，甚至重新定义新技 术革命。为了了解未来，我们反而需要请历史站在前面。回顾中 国的技术进步，你会看到原有的工业和技术基础发生了溢出效应， 曾经引进的国外技术已经融入中国市场的血脉，而庞大、快速变 化的市场不断刺激着技术进步。我们能看到：规模决定触角，触 角决定反应速度。这是包括华为在内的很多中

国企业的成功秘诀。 我会在第六章为你讲述从军用走向民用的航天业，从引进到自主 开发的航空业，来中国研发机器人的日本科学家，以及华为的员 工如何理解企业的狼性文化。我在第六章讲的是演化算法中的一 个“混搭”案例。

教育、组织、市场、生产和技术，分别讲的是小趋势背后的 5种人——年轻人、接班人、沉默的大多数、隐形冠军和技术探 路者，也分别对应着演化算法中的 5个案例——试错、突变、适 应、协作和混搭。理解了演化算法，你仍然无法预知未来，你无 法提前知道未来的技术演进、产业演进路径。你想先知道答案， 然后选边站队，这是不可能的。那该怎么办？你只能边走边看， 适应外部环境的变化。海里的水多，我们就当鱼，待在水里；海 水退潮了，我们就上岸去，把自己进化成两栖动物。

所以你要问自己的问题，不是我怎么样才能成为森林中最高 的那棵树。你要问自己的问题应该是：我怎么才能在森林中找到 最适合自己的“生态位”？ 一个生物在生态系统中能够利用的各种 资源的总和，我们把它叫作“生态位的宽度”。那么，你在中国经 济这个生态系统中的生态位有多宽呢？

潮水退后，真正的价值才会浮出水面。中国经济需要审视什 么是自己的基本盘，每个企业，每个人，同样要审视什么是自己 的基本盘。你的未来，不取决于你长得多快，而取决于你的根有 多深。

注释

1 源自毛泽东创作的《水调歌头•重上井冈山》一词。转引自《毛泽东年谱(1949-1976) 》第五卷，中央文献出版社 2013 年版，第 531 页。

2 估算方法大致如下：假设 2019 年 GDP 增长率为 6%, 当然很可能不止 6% 。 6% 的 GDP 增长率是实际增速，假设 GDP 平减指数为 2%, 那么名义增长率为 8%。同理， 2018 年实际 GDP 增速是 6.6%, 估算出的名义 GDP 增速是 9.7% 。再根据 2018 年的名义 GDP 可得 2019 年的名义 GDP 是 97.2 万亿，当年的增量是 7.2 万亿。用 7.2 万亿去倒推过去历年对应的增 速，也就是过去每年要增长多少，增量部分才能是 7.2 万亿。对应到 2009 年，当年的名 义增速应该达到 25%, 事实上， 2009 年真实的名义增速是 9.2% 。

- 3 AP News, In his words ： Huawei CEO says company will

not be crushed, https ： // www.apnews . com/143d9f0e99el4e41b74587093c0618cf.

- 4　兔主席：《人民的历史选择》 ， https:// mp.weixin.qq.eom/s/09ZcsODihI96wY32173f6A 。

5 这一段观点受到以色列历史学家尤瓦尔•赫拉利(《人类简史》的作者)的启发。参 见 Yuval Noah Harari, *21 Lessons for the 2J s, Century,* Jonatha n Cape, 2018.

6 〔哥伦比亚〕加西亚•马尔克斯：《百年孤独》 ，黄锦炎译，上海译文出版社 1989 年版。

7 阿甘叔：《乌镇是假的》 ， https://mp.weixin.qq.eom/s/q-H4GcKm4btLScwTQoyiYQo

8 感谢浙江大学王立铭教授提供的观点。

9 何帆：《先放一把火》 ，中信出版社 2015 年版。

1 何帆：《变量：看见中国社会小趋势》 ，中信出版社 2019 年版。

[image]

一所可以通宵打游戏的学校

熹熹第一次来到先锋学校的时候，好像笼中的小鸟初见茂密 的原始森林——新奇，困惑，激动。

这哪里像一所学校啊。有的孩子忙着接待来访的客人，有的 孩子还在宿舍里蒙头睡大觉，有的孩子在上课，但上课的孩子想 吃零食就吃零食，想玩手机就玩手机，更过分的是，居然有一群 孩子在老师的眼皮底下打游戏。老师也不管！熹熹心里嘀咕：怎 么会有这样的学校，这就是个游乐园嘛！

熹熹生于2004年。她的小学是在成都一所公立学校上的。熹 熹在原来的学校很不快乐，每天都是按部就班地上课、写作业， 放了学是一个接一个的补习班，一点儿玩的时间都没有。熹熹 在学校的成绩不算很好，老师们不会多看她一眼。考卷发下来， 七八十分。熹熹觉得自己很努力了，老师却鄙夷地说：“这算不及 格，重考。”熹熹一开始偷

偷地反抗，比如，她告诉父母学校没 有布置作业，借机在家里疯玩，到了学校，又告诉老师自己感冒 了。当然，这样的小伎俩肯定瞒不过老师。老师找到了熹熹的父 母。熹熹经常听到父母为了她的事情吵架，这让她更不快乐。熹 熹在学校有没有朋友呢？很少。同学之间的关系也很紧张。有个 同学专门搞恶作剧，把熹熹的书和作业本藏在小花园、食堂和池 塘。调出监控记录，明明能看出就是他干的，他还是不承认。熹 熹的心情糟糕透了，有时候，她会控制不住自己，跟老师和同学 大吵一顿。

到了小学五年级，老师忙着催促孩子们做卷子，准备小升初。 空气显得更加沉闷，生活令人窒息。熹熹已经忍无可忍，她拒绝 做题，变成了学校里的另类，和周围的世界格格不入。

假如你发现自己跟周围的人都不一样，你会怎么办呢？

大部分孩子会留在原地，把自己保护起来。在那些最硬的保 护壳里面，躲藏着最脆弱的心。这些保护壳，可能一辈子都不会 打开。少数孩子会坚定地选择离开。熹熹想要离开。她的爸爸妈 妈拗不过她，开始四处打听有没有适合她的学校。他们问来问去， 问到了一位先锋学校的学生家长。于是，熹熹就来到了这所与众 不同的学校。

先锋学校其实不叫学校，他们自称先锋学习社区，这是一个 所有人跟所有人学习的社群。先锋学校是由刘晓伟老师在2002 年创办的，一开始只是以私塾形式辅导几个朋友家的孩子，到了 201年才变成现在这样的学校。先锋学校的在校学生只有40多 个，学生自选课程，独立学习。大小事务都由学生自治，老师只 是通过导师制提供辅导。这些老师会跟学生同吃同住，平等交流。

先锋学校的孩子们大多和熹熹一样，在原来的学校里都感到 压抑。他们中有学习成绩好的，但越是成绩好，越害怕考砸了丢 人。他们中有学习成绩差的，在公立学校，哪怕你有一万种优点， 只要成绩差，那一定是会被打入“冷宫”的。先锋学校曾经有个 孩子，他原来的老师跟他说：“孩子，你什么都好，就是成绩太差 了。”他们中有众人眼里的好孩子，对老师彬彬有礼，对同学乐 于帮助，是公认的“老好人”，其实，他们只是特别想讨好别人。 他们中也有总是跟别人闹矛盾的孩子，吃了别人叫的外卖，还 理直气壮地不肯道歉，其实，他们只是根本不知道别人是怎么想 的，没有人教过他们该如何与别人相处。他们中有很多人曾经在 原来的学校里受过羞辱。有个学生仅仅因为一页英文作业没有写 完，英语老师就在课堂上公然要求他把作业纸吃掉。提起过去的 学校，这个孩子到现在还会感到胃部痉挛。他们中间有不少人被 贴上“多动症”“阿斯伯格综合征”“学习障碍症”等标签。一言 以蔽

之，他们都是人们眼里的问题儿童。

被称为问题儿童，只是因为他们跟别人不一样。意识到自己 跟别人不一样，会让孩子们感到非常焦虑。然而在先锋学校，这 些孩子突然发现，跟别人不一样并不是一件丢人的事情，相反， 你可以坦然地、尽情地跟别人不一样。

先锋学校确实是很多孩子梦寐以求的乐园。想打游戏？可以， 老师还会陪着你打，而且打游戏可以算一门课。想玩手机？可以， 没有人管。那要是想通宵打游戏呢？也可以，只要你不打扰其他 同学就行。想谈恋爱呢？好啊，爱情是美好的，但老师会跟你讲 怎样去爱一个人，什么才是真正的爱。

那要是不想学习呢？也没有关系。老师不会逼你，他们会等, 等有一天，你自己想要学习。

真的是这样？熹熹将信将疑。那就试试吧。于是，她昏天黑 地地打了半年游戏。

这就是先锋学校最有争议的地方。很多人会质疑：这种看起 来无为而治的教育方式，真的能够帮助孩子们成长吗？打游戏上 瘾怎么办呢？荒废了学业怎么办？

先锋学校的桔子老师告诉我，如果你换一个角度，就会发现 孩子们会通过打游戏成长和学习。他跟我讲了一个故事。他指导 的一个1岁的男孩，想用打《星际争霸》游戏完成自己的学分 要求。

桔子老师说：“可以啊，你要申请多少个小时的学时呢？”

那个男孩说：“先来 1 600个小时吧。”这 1 600个小时，他 是怎么算出来的呢？很简单，这个男孩觉得自己一天可以打 14个 小时游戏，每周 7天，一个学期差不多 4个月，那就是 1 600个 小时了呗。

桔子老师说：“把你的手机拿给我。”

那个男孩虽然很困惑，但还是把手机递给了桔子老师。桔子 老师打开他的“哔哩哔哩” App （手机软件），他知道这个孩子每 天都要看很长时间的视频。果不其然，那天他一共看了五六个小 时，共104个视频。

桔子说：“你这104个视频里，只有42个是跟《星际争霸》 有关的。我大概算了一下，你有4个小时是在网上瞎逛。”

男孩马上明白了桔子老师的意思。他原来说的每天14个小 时，其实只是每天不睡觉的时间。吃饭、上厕所、玩手机，都是 要占时间的。那么，怎么根据自己的目标管理时间呢？小男孩回 去认真地做了个计划。这次他提的学习计划是：每天花3个小时 练习打《星际争霸》游戏，再花3个小时看网上的视频资料和攻 略，一周5天，周六、周日休息，坚持18周，一共540个小时。

这是什么？这是时间管理，也是严谨的态度，还是学习方法。 一个认真打游戏的孩子，自然也会认真学习、认真生活。

那么，要是让孩子们完成这样的蜕变，我们需要多长时间的 耐心呢？

让我们再回到熹熹的故事。

半年之后，熹熹就对打游戏感到腻味了。她像一只在洞里待 烦了的小兽，悄悄地走出洞口，四顾张望。她开始自己选课、上 课，当然，她时不时还会退回到自己的洞里，继续打游戏。一年 以后，熹熹已经不再沉迷于游戏了。她发现这个世界上有比游戏 更能让人感到充实的东西。

现在，熹熹在先锋学校的一天是这样度过的。 9点起床。上 午，看书练字，或是在网上听课。12点出去吃饭。下午，2点到 4点上课，下课后看书、玩游戏。晚上， 7点到 9点，继续上课。 先锋学校的课大多是讨论课，老师讲课的时间还没有学生讨论发 言的时间长。熹熹选的课有桌游、历史学、电影艺术，她还选了 一门数学课，这门课的名字叫“万物皆数”。她最喜欢的课是桌 游和历史学。别的孩子选什么课呢？他们有的选体育课，有的选 社会学；有的学柏拉图，有的学孔子；有的选戏剧，有的选逻辑 和批判性思维。先锋学校的专职老师不多，但吸引了社会各界的 人才来为孩子们当老师。先锋学校称他们是“社会图书馆”，每一 个老师都帮孩子们打开了了解社会的一扇门。

上课之余，熹熹也找到了自己最感兴趣的东西。虽然小时候 爸爸妈妈给她报过很多兴趣班，画画、跳舞，她全都学过，但她 并不感兴趣。有一天，在放学回家的路上，从小区里传来一阵钢 琴声，好似淙淙流水，沁人心肺。熹熹停下了脚步。她也想学。 不过，学钢琴的过程并不是一帆风顺的。熹熹换过四五个钢琴老 师。最早的那几位钢琴老师都很传统，只会告诉学生，你必须按 照我的要求如何如何，熹熹觉得他们真的好烦。她现在的钢琴老 师和先锋学校的风格非常一致。熹熹会和老师说，她想学哪首曲 子，然后就自己去网上找谱子。钢琴老师从不会说这首曲子不好 或是不让熹熹学，她会让熹熹自己先练，等熹熹遇到问题的时候 才出手指导，顺便又教了她基础的指法。练琴成了

最让熹熹快乐 的事情，她每周都要练10次以上，不仅在学校里练，周末和假期 回家也练。

除了上课、练琴，熹熹也在琢磨再干点什么。 2018 年，熹熹 突发奇想，想在学校里开一家奶茶店。老师说：“好啊，但你得先 写个商业计划书。”从 2018 年 10 月到我们去调研的时候，半年 的时间里，熹熹的商业计划书迭代了三版， PPT （ 演示文稿）改 了四次，终于通过了答辩。那么，我们下次再来，能见到熹熹的 奶茶店吗？不能。因为熹熹做完了这个商业计划书，才发现自己 感兴趣的不是做奶茶，而是做烘焙。

假如你发现自己跟周围的人都不一样，你首先要问自己的是： 我为什么跟别人不一样？美国作家亨利・梭罗在《瓦尔登湖》里 写道：“如果一个人跟不上他的同伴，也许是因为他听到的是不同 的鼓声。让他踏着他所听到的音乐拍子走吧，不管节奏如何，或 是能走多远。” |

先让周围的世界安静下来，你才能听到自己内心的鼓声。

刘校长

那些刚到先锋学校只会打游戏的少年，后来都怎么样了？

一般来说，孩子们到了这里，猝不及防地感受到自由的空气, 会报复性地疯玩，但过了半年或一年，他们会对自己有更清醒的 认识。有一个孩子刚到这里的时候，也是没日没夜地打游戏，他 玩《英雄联盟》。来先锋学校之前，他就已经打了 2 000多局《英 雄联盟》，但水平还是最低的青铜。到了先锋学校，他好不容易打 到黄金和钳金之间的水平，但再也升不上去了。这大概就像一个 围棋爱好者练习了 1 000多个小时，还是业余初段水平。为什么 他打了这么多局却进步不大？或者，再换个角度来想，为什么他 进步不大却打得乐此不疲？这个孩子最终意识到，他跟别的孩子 不一样，不会花时间去琢磨游戏中的战术，他只关心组队，组队 就能交朋友，所以，他其实是利用游戏在社交。可是，除了游戏, 还有很多可以跟人社交的方式啊。这个孩子终于顿悟了。他现在 在干什么呢？他在美国匹兹堡的劳洛施大学读心理学。他知道自 己最关心的是如何了解人的内心。

大部分孩子都是这样找到了自己的归宿。少数对游戏特别痴 迷的孩子会选择当职业电竞选手。还有很多孩子申请到了美国其 他学校，有的学艺术，有的学金融，有的学社会学，有的学计算 机。这些孩子不是

遵从父母的安排到国外“镀金”的，他们都有 自己独特而成熟的想法。他们中有的拿到了美国大学的offer （录 取通知），但没有走，还想留在国内追求自己的梦想。他们中有的 已经留学回来，回到了当初养育自己的地方创业。一位叫孟杰多 杰的藏族青年，是刘晓伟校长去藏区支教的时候收养的藏族孩子 之一，在国外读书之后，回到了藏区，帮助乡亲们建设家乡。孟 杰多杰创建了一个叫拉雅克的高原耗牛品牌，拉雅克在藏语里就 是领头牛的意思。

先锋学校的校长刘晓伟面色白皙、温良谦让，他说话的时候 声音不高，面带微笑。他不动声色地告诉我，先锋学校的孩子不 “刷题”、不熬夜，但可以顺利地拿到常青藤学校的录取通知书。

我很好奇，到底是哪些常青藤学校？刘校长笑着摇摇头，就 是不告诉我。他说：“我们不希望讲出去，我们不希望家长都冲着 申请国外名校，才把孩子送到先锋学校。”

很多人把先锋学校称作中国的夏山学校。夏山学校是由英国 教育家A.S.尼尔创办的一所实验学校，风格和先锋学校非常像。[2] 尼尔也相信要遵循孩子的天性，让孩子依照自己的才能和志趣发 展。如果孩子愿意当清道夫，那让他当个快乐的清道夫好了，这 肯定比让他当个不快乐的学者更好。出乎我意料的是，在创办先 锋学校的时候，刘校长并不知道夏山学校。

那他的教育理念是从哪里来的？刘校长原来是四川大学的英 语讲师，他也曾经到美国留学，在弗吉尼亚大学学过美学教育。 但是，当我问他这个问题的时候，他坦然地说：“我受的是毛泽东 思想的影响。”

什么？先锋学校的教育理念脱胎于毛泽东思想？

刘校长出生于1962年，他1969年上小学，1979年考入大 学。那个时候，学校逐渐恢复了正常的秩序，但还没有变得死板 僵化。刘校长说：“我算是赶上了好时候。”

毛主席是怎么看教育的？他主张开门办学，重视再教育，“与 工农兵结合”，要让学生参加劳动，半工半读，“从实践中来，到 实践中去”。他反对师道尊严，反对“分数挂帅”，毫不掩饰他 对学校课业重、教学枯燥的厌恶。他提倡群众集体办学，允许私 人办学，不让搞各种贵族学校，学校要下到农村去，孩子都就 近入学。他的理想是，学生要变成多面手，而工农群众和知识分 子互相学习，要使我国工农群众知识化，同时使我国知识分子劳 动化。[3]

刘校长狡黠地看着我：“先锋学校不就是这样办学的吗？”

甚至，毛主席曾经说过的一些听起来很“偏激”的话，都像 是先锋学校的老师们说的。毛主席说：“教员应该把讲稿印发给 你们。怕什么？应该让学生自己去研究讲稿。” °他甚至说：“我 主张题目公开，由学生研究、看书去做……考试可以交头接耳， 无非自己不懂，问了别人懂了。懂了就有收获，为什么要死记硬 背呢？人家做了，我抄一遍也好。” §先锋学校的课堂，不就是 这样热热闹闹、上下平等吗？这不就是“官教兵，兵教兵，兵教 官” &吗？

一所创新学校，思想启蒙却来自毛泽东思想，这会让人觉得 有点“违和感”。其实，这一点都不奇怪。据刘校长的说法，美国 哲学家杜威的教育观对青年毛泽东有很大的影响。

让我们把时间拉回到100年前。1919年初，杜威正在日本东 京帝国大学讲学，他收到了一封来自中国的邀请信。他的学生胡 适、蒋梦麟等邀请杜威夫妇来华讲学。1919年4月28日，杜威 和夫人一起乘坐“熊野号”离开日本， 30日抵达上海。杜威来华 的第5天，中国就爆发了五四运动。活跃的中国社会引起他极大 的兴趣，他一再更改回国计划，直到1921年8月2日离华，在 中国一共逗留了两年三个多月。杜威在中国的足迹遍及10多个 省市，他结交了当时的大批精英，做了200多次演讲，还在中国 度过了他的60岁生日。美国学者施瓦茨说：“在20世纪中国的 学术史上，约翰·杜威与现代中国之间的交往是最吸引人的事件 少一 ” 7

o

毛泽东是从他的老师杨昌济那里知道杜威的。他听过两次杜 威的演讲，一次是在长沙，一次是在上海。杜威在长沙做演讲是 在1920年10月29日，长沙《大公报》特邀毛泽东作为现场记 录员。'毛泽东跟杜威的学生胡适先生也有过交往。在“北漂”的 时候，毛泽东上过胡适的课，还去过胡适的家里，让胡适帮忙修 改自己想要筹建的“湖南第一自修大学”的章程。° 1921年7月， 毛泽东在长沙潮宗街湘雅医学校旧址租了三间房，创办文化书 社。。书社卖的书里，有胡适的《尝试集》，也有杜威的《杜威五 大讲演》等。□毛泽东躬逢风起云涌的五四运动，在那个思想解 放的年代成长起来，眼底格局，胸中丘壑，自然与众不同。

这就能够解释很多看似令人费解的东西。毛泽东写出《实 践论》之后，哲学家马尔库塞甚至认为，毛泽东的《实践论》里 “杜威的东西多于马克思的”。。其实，这更多的是古老的中国文化 和新鲜的西方

文化撞击之后产生的创新。

青年毛泽东之所以服膺杜威，是因为杜威讲的和他心中朦朦

胧胧的想法形成了共鸣。】3 杜威的气质和中国的气质非常契合。 杜威在中国遇见了孙中山。他在家书中写道，孙中山是个哲学家。 孙中山是个更重视实践的哲学家。他跟杜威讲起，中国的传统文 化讲究“知易行难”，所谓“非知之艰，行之惟艰”。孙中山觉得 这会让中国人空谈心性，不敢做事，所以他告诉杜威，自己想写 本书，证明“知难行易”。 14

找到这条思想创新的线索，你会发现，这是中国革命实践的 一个核心方法论：干起来再说。如果你去看中国的体制，一方面， 你会发现有强调计划、自上而下的传统；另一方面，你又能发现 强调实干、基层创新的传统。如果看不到这一点，就无法理解中 国历史中的辩证法：有的时候，我们看起来非常成功，但在成功 之中蕴含着危机；有的时候，我们看起来经历了惨痛的失败，但 这些惨痛的失败可能蕴含着创新的基因，为未来的变革扫清障碍。

人的世界观都是在他年轻的时候逐渐成形的，到了中年，他 早年的思想往往会以一种难以察觉的方式渗透出来。毛泽东在早 年的理想，到了中年和晚年也未能忘怀。毛泽东在新中国成立之 后对教育问题一直非常关心，1958年，毛主席曾发动过一次教育 革命吒，但当时更多的还是在既有的体制内变革。到了 20世纪60 年代，又搞了一次教育革命，这一次的争议性更大。一些简单粗 暴的做法，比如取消学校考试制度，尤其是取消高考制度，使得 一代年轻人彷徨迷茫、无所适从。但是，在这段时期，中国的教 育普及、扫盲做得非常好，在发展中国家里堪称典范。甚至，事 后来看，一些极端的措施中，也含有某些合理的价值内核，而我 们本来应该对这些斑驳陆离的实践和思想多一些总结和深思的。

到了 20世纪 70年代，社会秩序逐渐恢复正常。就在那个混 沌初开的时代，刘晓伟校长留下了自己的青春记忆。多年之后， 当他再来办教育的时候，早年的亲身体验破土而出，成了他敢于 放手干的动力。

忘记了之后还能记得的东西才是更重要的，它会成为创新的 源泉。过去的偏激和错误被岁月的长河洗刷掉了，曾经的理想却 如一粒种子，在另一块更适宜的土壤里悄然发芽。

教育是一个人的成长。去问一下先锋学校的孩子们，他们会 告诉你，来到先锋学校之后，他们才真切地体会到，成长原来是 一件又痛苦又

快乐的事情。先锋学校的理念是：百分之百地信任 每一个孩子。你要相信，他们每个人都会通过自己选择的路径， 探索、尝试，或渐或顿，但最终一定能“自识本心，自见本性”。

教育体制的变化则是一个社会的成长。铁打的营盘流水的兵， 铁打的学校流水的学生。在某些学校，学生来的时候是待耕耘的 土地，到走的时候仍然是荒芜一片。青春澎湃而来，黯然而退， 所谓的教育却对这一切视若无睹。只有好的教育才能激发孩子们 心灵中积极向上的东西，坏的教育比没有教育更糟糕。

我还记得儿子上小学的时候，我给他推荐过一本书，是意大 利作家德•亚米契斯的《爱的教育》。他瞥了一眼封面，立刻把书 扔到一边。我问他为什么。他不屑地跟我说：“老爸，你看看这本 书的名字，《爱的教育》。教育啊，哪个孩子会喜欢读一本关于教 育的书！”我急忙跟他解释，这本书的原名叫《心》，就是一个小 学生的日记。“不行！ ”他坚定地摇摇头，绝不翻开这本书。

从什么时候开始，我们的教育变得如此让孩子们厌恶了？

黄宗羲教育改革定律

为什么中国的学校不能都变成先锋学校呢？

当然，这个问题本身就是错误的。每一个孩子都是不同的， 教育从本质上讲是不能复制的。先锋学校并非做得尽善尽美，也 不是适合所有的孩子。桔子告诉我，在十个来试读的孩子中，只 会有六七个留下来。让他印象深刻的有两个孩子。一个是公立学 校的“学霸”，这个女生在先锋学校待了两周，实在受不了了，她 说：“我白白浪费了两周时间。”另一个孩子在家上学，非常有个 性。他说：“我很欣赏先锋的尝试，但还不确定你们是不是最适合 我的学校，我要再看看。”【电子书nks0526朋友圈每日免费分享】

我们在先锋学校还见了一位学生，叫虫虫，他是在先锋学校 半工半读的。虫虫原来上的也是公立学校，后来上了创新学校， 现在他大部分时间待在大理的一所创新学校。在他看来，大理的 学校比先锋学校更注重学生自治。大理有好几家创新学校，学生 更少，一所学校可能只有七八个学生，能开设的课程反而更多。 大理有各种各样的奇人异士。想找个心理学老师，有专业的心理 医生。想找个人类学老师呢？也有。木工老师呢？当然也有。于 是，这七八个孩子想上什么课，学

校就会给他们找什么老师。学 生们想做什么项目，也可以自己提出来：出去旅游、开咖啡厅、 组建乐队，都没问题。虫虫告诉我们，他在大理上的学校，对电 子产品的管理要比先锋学校严格得多。这就对了：创新学校和创 新学校的观点也是不一样的，任何创新都是有争议的。

但是，这些创新学校有一个共同的特点：让孩子们不再讨 厌上学。他们把上学当作一件很开心的事，他们把学习当成自己 的事，他们不仅学习各个学科的知识，也要学习怎么和同龄人打 交道。

那为什么我们的孩子上的学校就不一样呢？为什么现在的教 育会让孩子们不快乐，让家长紧张，让全社会焦虑？

有人会说，这都是体制的问题。跟教育有关的每一项改革 都会牵动社会的关心，而跟教育有关的几乎每一项政策都会引起 争议。

取消奥数班，家长不满。 2019年 2月 25日，第 1届罗马尼 亚数学大师赛闭幕，中国队无一人获得金牌，取得最好成绩的是 拿到银牌的第15名，总成绩排第 6名。这让很多人幸灾乐祸：看 吧，这就是取消奥数班的下场。

改革高考制度，家长不满。从 2014年开始，新一轮高考改 革启动，最早在上海和浙江试行，采取了“ 3 ＋ 3”的模式，也就 是三门必考科目加上三门选考科目。结果，在物理、化学、生物、 历史、地理、政治这六门选考科目中，选择物理的浙江考生比例 最低，偏科现象严重。

学区房制度改革，家长不满。近几年来被社会热议的学区房 其实历史很短。学区房元年应为2014年，这一年，19个城市推 出了中小学就近入学政策。这一政策的初衷是促进教育资源分配 均等化，结果却导致学区房的房价越炒越高。2019年，北京海淀 区实行学区房新政，不再是一个楼盘对应一所学校，而是多校划 片。这一政策被海淀家长戏称为“海淀9・11”，透出一股无奈和 苦涩。深圳、广州等地的学区房新政，也让很多家长乱了手脚。

就连2019年的高考题都会成为社会热点新闻。为什么呢？ 因为全国卷一数学考了断臂维纳斯，全国卷二数学考了物理题， 惊现拉格朗日点，全国卷三数学考了一朵云。仔细看，这些考题 都没有超纲，但换了一种出题的方法，就足以让原先那种只会 “刷题”的考生措手不及。

其实，你一眼就能看出，这些政策之所以引起关注，都是因 为它们跟

升学有关。家长们唯一关心的就是考分和学校。对我们 的教育制度中真正隐藏的问题，公众的关注反而少。比如，学生 在学校锻炼的时间少，近视眼的人数增加，阅读量少。这些现象 虽然普遍，但没有受到足够的重视。只有当某些问题逐渐积压， 并以一种激烈的方式表现出来时，家长们才会猛然醒悟、群情激 愤。比如，学校伙食问题、校园霸凌问题。

虽然教育体制有它的问题，但是把所有的问题都归咎于教育 体制，是一种过于肤浅的解释。

之所以会有这么多人批评教育体制，是因为人们把体制当作 一个总开关。如果你按一下这个开关，啪的一声，灯就亮了，光 明照亮了每一个角落。如果这个开关有问题，那整个房间就是漆 黑一团。这是一种非常流行的体制决定论。

体制当然很重要，但慢慢地，你会发现，对我们大多数人的 日常生活来说，体制很多时候不是总开关，反而更像背景音乐。 有人会觉得背景音乐过于嘈杂，让人心烦意乱；有人会觉得听着 熟悉的背景音乐才更安心。当背景音乐换了，会有很多人不适 应——但是，背景音乐只是背景音乐。

你可能会觉得不服气。那让我们从两个方面来看看，为什么 教育体制不是影响教育的终极因素。

一方面，教育体制并不是铁板一块。复杂红利也会影响到体 制。对同样一种教育体制，各地的具体实践就不一样。教育学家 杨东平告诉我，课业负担过重、择校压力很大，这是中国大多数 地方面临的老大难问题，但有的地方风平浪静。比如陕西的晋中 市下面有 1个区县，每个区县都有一到两所优质高中，而且能做 到优质高中指标到校 100% 。 o这意味着，无论你在哪里读初中， 只要成绩好，都有均等的机会考入优质高中。在晋中，学校不分 重点班，也没有乱收费现象，不择校、不择班成了教育新常态。 杨东平教授告诉我，一个地区的教育状况，在很大程度上取决于 当地政府的重视程度和决策思路。也就是说，虽然属于同一体制， 但各地的教育政策会有很大的差异。

这是演化算法导致的必然结果。同一物种会根据不同的环境 演化出不同的形态，这是达尔文从加拉帕戈斯群岛悟出来的道理。 他在当地发现了很多看似差异很大的鸟，一开始，他以为这是不 同的鸟——芬雀、鹪鹩和鹌，后来才知道自己看错了。原来，这 些鸟都是芬雀，它们只是由于生长的环境不同，才变得体态各异。

另一方面，坦率地说，现有的教育体制其实是有腾挪空间的， 如果不喜欢、不认同，你可以选择退出。

如果对课堂教学不满，你可以选择校外培训。近几年，校外 培训班遍地开花。当然，补习功课的居多，有奥数，也有英语， 有作文，也有编程、绘画。各种你能够想到的才艺班都有：篮球、 游泳、击剑、马术、围棋、滑雪、壁球、高尔夫球……除了这些， 也有一些培养孩子情商、财商的，教孩子说话的，纠正孩子坏习 惯的，专门针对男孩子培养男子汉气概的。

如果对公立学校不满，你可以选择民办学校。民办教育发展 速度很快，如果以办学经费来计，按照中商产业研究院的数据， 2007 年民办学校办学经费为 80.93 亿元，预计 2020 年将突破 400 亿元。在民办学校里，最引人注目的是国际学校，在北京、上海 和深圳居多。你可能会说：这都是贵族学校，工薪阶层哪里高攀 得起？但是，也有很多民办学校是平民学校。比如，民办学校里 有 50% 左右是学前教育学校。送孩子上民办幼儿园的家庭，收入 水平并不算高。值得注意的是，在民办学校中普通本科、专科也 很多。比较遗憾的是，民办的高中不多，民办的职业学校更少。

如果你不想在国内读书，可以把孩子送到国外留学。根据教 育部的数据， 2018 年我国出国留学人员总数达到 66.21 万，相比 前一年增长 8.83%O 出国留学的孩子，出去得越来越早，在国外读 书的时间越來越长。除了传统的出国读本科、硕士、博士，如今， 高中生、初中生，甚至小学生去国外接受教育的也越来越多。与 此同时，更多学生计划出国一直读到硕士阶段，这一比例从 2016 年的 57% 增长到 2019 年的 70% 。送孩子出国留学的家庭，已经从 原来的富裕家庭，扩散到工薪家庭。传统的留学国家主要是美国、 英国、澳大利亚和加拿大，最近几年，到德国、法国等欧洲国家， 以及日本、新加坡、马来西亚等亚洲国家留学的人数持续攀升。

但是，结果怎样呢？

把孩子们的课外时间占得满满的各种补习班，大部分都是跟 升学有关的。一种情况是家长们热衷于让孩子“抢跑”，小学该 学的东西在幼儿园就学，中学该学的东西小学就学，最后，形成 了一种“剧场效应”：所有台下观众都想站起来看得更清楚，但所 有人都看不清楚。另一种情况是增加升学时的加分项。对升学有 帮助的竞赛项目备受追捧，对升学没有帮助的竞赛项目门可罗雀。 不让考试，那就拼简历。所有课外活动，甚至假期的旅游，都是 为了把简历装点得更漂亮。每一个孩子的简历都光彩照人，遗憾 的是，你很难分清楚他们谁是谁：所有简

历都好像是一个模子刻 出来的。

大多数民办学校的教学风格和公立学校相差无几。民办学校 为了赢利，要求招生好、出成绩、有名声。在资本驱动下，民办 学校甚至会比公立学校更注重升学率。比如石家庄精英中学，几 年之内从管理混乱的学校变成了高考状元的母校。但进去的学生 抱怨，这里就是完全封闭和高强度管理的模式。在上海，按高考 考入北大、清华、复旦、上海交大等名校的升学率，排名最靠前 的重点高中是“四大名校”（上海中学、华师大二附中、复旦附中 和交大附中）和“八大金刚”（南洋模范中学、格致中学、大同中 学、控江中学等）。这些学校基本都是公办高中，但考入这些顶尖 高中的主力生源来自民办初中。一位家长说，上海的民办小学面 试学生，一上来就问出国的经历。在上海，去过日本不叫出国， 去过欧美才是标配。学校还会问父母的背景，最喜欢的是高学历 的全职妈妈。

即使把孩子送到海外留学，大部分家庭仍然保留着国内升学 竞赛的思路像哈佛、耶鲁这样的常青藤名校当然是首选，那如 果考不进这些名校呢？中国家长会按照所谓的大学排行榜从上往 下选。排名第20和排名第30的学校到底差别多大呢？那不管， 排名越高越好，这是很多家长择校时的唯一准绳。2019年，美国 名校斯坦福大学爆出招生丑闻。一名中国亿万富翁为了让自己的 女儿顺利进入斯坦福，不惜行贿650万美元，买通斯坦福大学帆 船队教练，为其女儿伪造帆船运动员身份，从而特招进校。不料 东窗事发，学校发现其涉嫌申请材料造假，最终开除该生。我在 调研中还听到家长们议论所谓的“顺义帮”。这是一群毕业于北京 顺义区贵族国际学校的中国学生。他们到了欧美国家，融不进当 地社会，又不屑跟中国学生交流，只好自己人跟自己人玩儿。

真相总是扎心的。所谓的教育体制缺陷，其实是全社会合力 挖的一个大坑。教育被社会裹挟着前行。这一代的家长之中，“直 升机父母”越来越多：他们天天在孩子头上盘旋，对孩子的每一 步选择都要亲自过问。这一代家长还在进一步升级，他们已经从 “直升机父母”变成了“推土机父母”：不仅要关心和过问，还要 亲自上阵，扫平孩子成长过程中可能存在的一切障碍。

于是，教育变成了一场军备竞赛，教育陷入了一个怪圈。

明清之交的著名学者黄宗羲曾经在《明夷待访录》中谈到中 国历史上的赋税制度。他说：“斯民之苦暴税久矣，有积累莫返之 害。” 1黄宗羲观察指出，历代税赋改革，每改革一次，税负就重 一次，而且一次比一次重。有一位中国学者在他的论文《并税式 改革与“黄宗羲定

律”》中，将这一观点称为“黄宗羲定律”。 18

套用“黄宗羲定律”，我们可以提出一个新的“黄宗羲教改定 律”。“黄宗羲教改定律”告诉我们：这么多年来，每一次教育改 革，本意是希望减少教育负担，但改革的结果，莫不是教育负担 更重，而且一次比一次重。

那么，症结何在呢？

症结在于，这一代家长的目的只有一个，那就是：让孩子考 上大学，让孩子考上最好的大学。

中国的高考录取率几乎逐年都在攀升。 1977 年恢复高考，录 取率只有 5% 。我参加高考那一年是 1989 年，录取率为 23% 。 1999 年，这个数字突破了 50%o 2019 年参加高考的考生有 1 03万人， 录取人数为 820 万，录取率为 79.53% 。

看起来好像所有的人都在高考的赛道上奔跑，看起来好像不 论成绩好坏，大部分选手都能跑到终点。你可能不了解的一个事 实是，这只是中国社会的一半，还有我们不熟悉的另一半——对 那里的孩子而言，高考是一件跟他们毫无关系的事情。中国有大 约一半的学生，从来就没有获得参加高考的资格。我们姑且不算 那些在读完初中之前就辍学的孩子，只说要参加中考，从初中升 到高中的学生吧。 2017 年，中国有 1397 万名初中毕业生，高中 招生人数为 800 万，高中升学率为 57% 。

你可能以为这是因为中国太大，落后地区拖了后腿，那让我 们只看北京、上海和深圳这样的一线城市吧。 2017 年，北京的高 中升学率为 65%, 上海是 59% 。 2019 年，深圳有 8.5 万名学生参 加中考，但全市公办普通高中仅能提供 3.5 万个学位。也就是说, 深圳的高中升学率还不到 50% 。有至少一半深圳学生连高中都上 不了，更谈不上考大学。

我们生活在这边，他们生活在那边。在我们这一边，高考犹 如悬在头顶、从不落山的烈日，照得每一个人睁不开眼。在他们 那一边，太阳从来就没有升起。

那个世界是永远黯淡无光的吗?

1T 年职校

我们来晚了。

我们到达成都百年职校的时候，正好赶上“五一”假期放假 前一天的中午，学生们已经开始纷纷离校了。校门口有个传达室， 学生们排着队，一个一个登记，然后才能出校门。我在旁边观察, 努力寻找他们身上贫困窘迫的影子，因为我知道，这些学生都是 穷人家的孩子。他们有的穿着 T恤衫，有的穿着格子衬衫，各式 各样的牛仔裤、运动鞋，耳朵里塞着耳机，手里拖着拉杆箱。没 有肥胖的，没有染发的。从他们的着装，我实在看不出谁的家境 更不好。青春就像是阳光，只要不被遮蔽，不被阻挡，就是最绚 丽的时尚。

百年职校是一所公益性的职业技术学校，2005年由姚莉等 一批各界爱心人士在北京发起创办。他们的总部在北京，其在成 都、郑州、银川、武汉、丽江、三亚、梅州、雷山等10个国内市 县，甚至在非洲安哥拉的首都罗安达，都有分校。成都的百年职 校在当地另一所职业技术学校志翔职业技术学校的校内，占了一 个教学楼5楼的4间教室。志翔职业技术学校的学生也是以低收 入家庭的孩子为主，但大多数百年职校的学生家里更穷。成都百 年职校的学生大多来自四川省，也有来自甘肃、云南的。所有孩 子都来自贫困家庭。在百年职校上学，不仅免学费，而且不用交 生活费。

什么样的孩子在百年职校读书呢？北京百年职校的文博校长告 诉我，大部分孩子是初中毕业，也有个别孩子高中毕业。学生的文 化程度普遍很低。入学考试，数学就一道题： 1/2 ＋ 1/3二？能 做出来就算数学好的。入学的时候，学校还会让学生写自我介绍， 有的孩子连字都不会写，只会画画，画了一个人，一群羊，羊 吃草。

每一个孩子都有自己的故事。大部分孩子在原来的公立学校 都曾受过歧视。成都百年职校的学生跟我聊天的时候说，他们在 初中的时候成绩不好，就被老师完全冷落。老师说，只要你们不 打扰成绩好的学生，想干吗干吗。这还算好的。郑州百年职校的 刘长香副校长说，有个女孩子在初中的时候被老师打耳光，而且 不止一次。很多孩子有原生家庭的问题。郑州百年职校有个很阳 光的男孩叫马帅，他讲起自己的故事： 7月中考， 3月底他的父亲 因为酒驾，被关进看守所三个月。他的母亲患有癫痫，马帅还要 照顾母亲。他说：“我的人生一下子跌到了谷底。”

百年职校在挑选学生的时候，首先要看他们是不是真的来自 贫困家庭，因为曾经发生过村支书想把自家孩子送来的先例。在 那么多贫困孩子里再怎么挑选呢？文博校长告诉我，主要不看成 绩，而是看哪些孩子内心还有火焰。刘长香老师还记得她到南阳 新县面试，有个学生

坐下后，刘老师让他介绍一下自己的家庭。 他说："老师，我家里两口人，我跟我爸爸。"刘老师随口又问："那其他人呢？ "孩子说："我家这几年死了四口人。"然后这个孩 子说："老师，我心中充满了力量，我不怕苦，也不怕累，我成绩 不好，但我参加过南阳的足球比赛。"刘老师说："我一定要把这 个孩子带走。"

百年职校挑选学生的时候是很严格的：有犯罪记录的一概不 招，男生打耳洞的一概不招，烫烟花头的一概不招。马帅还记得 面试结束的时候，老师说："握个手吧。"他把手伸过去，老师一 下子翻过他的胳膊——这是看他有没有文身。百年职校承诺百分 之百就业，在招生的时候就要想好怎么帮学生找工作。文博校长 告诉我，有个女生只有一米三，服务业很难要这样的员工，怎么 办？文校长注意到这孩子伶牙俐齿，而百年职校和中国电信合作 搞了一门呼叫中心课程，这孩子做个接线员一点问题都没有。于 是，这才收下她。

这样一群孩子，该怎么教他们呢？

郑州百年职校的皇甫静校长有个理论，叫"萝卜洗泥"。她 说，来到百年职校的学生就像带着泥巴的刚拔出来的萝卜，只有 洗干净了，萝卜的光亮才能透出来。这是什么意思呢？很多农村 孩子从来没有进过城，他们没有用过马桶，不知道冲水，家里没 有窗帘，他们要慢慢适应城市生活。人们常说，穷人的孩子早当 家。这是一种误解。城里的孩子往往更早适应社会。农村孩子身 上带着更多的原始状态：懒散、麻木、迷茫、冲动。进入百年职 校，首先要参加军训。每年都有孩子受不了这个苦，没等军训结 束就退学了。留下来的孩子，就像洗干净的萝卜，很快就能适应 百年职校的教学。

很多看似"高大上"的高等院校，其实骨子里做的不过是职 业培训。而提供职业培训的百年职校，却在育人方面远远超越了 绝大多数高等院校。百年职校尤其对通识教育、社群建设和终身 学习这三个方面非常重视。

百年职校的教育分人生技能教育和职业技能教育两部分。人 生技能教育包括写作、艺术、历史等课程。学生第一年主要接受 人生技能教育。马帅学的是电工，第一学年结束回家，亲戚们问 他学了啥，他说还没碰过电呢。写作教什么？百年职校的孩子和 著名的贵族学校伊顿公学的孩子合出了一本诗集，但写作课不是 为了让他们学会文学创作，而是为了让他们学会写请假条，组织 活动时自己能写策划书。舞蹈教什么？女生想学芭蕾，男生喜欢 街舞。不喜欢跳舞也行，但要学会基本的平衡练习。艺术课也不 是为了让孩子成为画家，而是为了让他们能把教室和宿舍布置得 漂亮。以后自己有了家，他们能把家布置

得漂亮，有个好的生活 环境。百年职校的孩子都会学习关于健康护理的知识，以后照顾 自己家里的老人用得着。职业学校为什么还要教历史？文博校长 笑了笑，说：“我们有学生在护理院工作，那里的工作人员反馈 说，你们的学生什么都好，就是历史不行。”为什么呢？护理人员 都是年轻人，但他们照顾的是老人，得跟老人聊天啊！如果连长 征、解放战争、抗美援朝、粉碎“四人帮”都不知道，那怎么聊 啊！于是，百年职校想了个办法，他们把一组红歌串起来教给学 生，学生就对一部中国现代史有了大致感觉。会唱那几首歌，他 们就能迅速和老人拉近距离。

看起来没有用的通识教育，其实特别有用。我们在郑州百年 职校还看到了茶艺课。为什么要让学生学茶艺呢？陪同我们的邵 智增老师说：“我们的孩子当了老师，要去学生家里。现在人们不 就是喝个茶吗？我们的孩子会发现自己懂的比那些家长还多，就 会有自信心。”我们在郑州百年职校看到，学生宿舍里的被子都 被叠得整整齐齐，跟部队里一样。为什么这么注重叠被子？邵老 师说，保洁就是要养成生活习惯。扫地叠被，俱是修行。百年职 校的生活模式也是他们的育人模式。学生去餐厅吃饭的时候在接 受教育，保洁的时候也在接受教育。我很好奇地问：“你们怎么能 够把被子都叠得跟豆腐块一样方方正正呢？ ”邵老师说：“我们试 过，从军训开始，只要你坚持叠被子，大概一个月，被子就会成 形。”被子会记住自己的形状？邵老师说：“对的，被子也有’肌 肉记忆’。只要坚持，被子也能够被重新塑造。”

职业技能重要不重要呢？当然重要，这关系到学生能不能找 到工作，但是仅仅有一技之长就能一生受用的时代已经过去了。 百年职校非常强调让孩子们多修一门技能，也会根据学生的天赋 为他们定制课程。北京百年职校的文校长说：“诺基亚曾经跟我 们合作，开过手机维修课程，学生们学的是塞班系统。但学完就 没用了，塞班系统停用了。不过没有关系，我们的学生都有高低 压电工证，有空调本，他们可以做智能楼宇的工作。我们有个电 工班，学生去保龄球馆做维修，无意中了解到保龄球馆特别缺教 练，我们马上就让这些孩子学打保龄球。这批孩子毕业了，能当 保龄球教练，能做推销卖卡，设备坏了还能维修，人家怎么会不 要呢！”

文校长说，每个孩子都有自己的长处。百年职校和爱慕内衣 合作，有个男孩拿起剪刀就变成了天才，咔嚓咔嚓，行云流水。 百年职校还有美容美发课。最后那个孩子琢磨了很久：我到底是 剪头发还是剪衣服？他想来想去，觉得自己喜欢跟人交流，不想 天天踩着缝纫机，没人说话。文校长跟他开玩笑说：“再过几年， 你理个发收800块，我

就找不起你了。”

社会化是教育中最重要的环节之一。我们在各地的百年职校 都看到了学生们的自治。在北京百年职校，孩子们的宿舍门上写 着自己的“帮派”名称：晨馨缘、绘生阁、璃幽寨、创新源…… 学生自己设计标志，自己设计组织框架。文校长说：“我都不知道 他们是怎么弄的，据说还有阁老、长老、六部制，很复杂的。”各 个“帮派”轮流主政。喜欢艺术的“帮派”要搞艺术节，换到喜 欢公益的“帮派”，就会出主意让大家搞公益。除此之外，主政的 “帮派”还要负责监督学生的行为规范、检查内务。

社群建设对百年职校的孩子来说更为重要。这可能是他们走 进社会，唯一能够借助的资源。文校长说，典型的留守儿童的特 点就是害怕被抛弃。一个女孩跟他说，自己小时候会拿着手电筒 照村口的那条路，等着爸爸妈妈回来。妈妈跟她说：“等我给你生 一个弟弟，我们就回来了。”弟弟生下来了，但爸爸妈妈带着弟弟 到城里打工了，所以这个姑娘谁都不信任。从她脸上的表情都看 得出来，就三个字：我不信。

在百年职校，孩子们要学会面对真实的自我。每个孩子都要 讲自己的故事，大家互相分享。这些故事让孩子们长出了一口气： 原来并不是只有我才这样。百年职校的学生之间会有一种强烈的 认同感，师兄师姐们非常乐意帮助师弟师妹。百年职校每年会在 国家大剧院组织一次义演，有唱歌、舞蹈等各种节目，300元一 张校友票。这是学校的募捐活动。文校长说，他的电话都被打爆 了，全是毕业生要买票的。百年职校的捐款很有特色，他们的校 友捐款大多是50元、100元的小额捐赠。滴水成河，这些捐款已 经超过了 200万元。

按道理说，学校把学生送出校门，就算完成了自己的工作。 百年职校的每一个毕业生，都有六七个职位等着。就业是他们最 不用担心的事情。文校长曾经遇到过一个做养老社区的，这个人 拎着一个箱子来到百年职校，啪的一声把箱子拍在文校长的面前， 说：“里面全是人民币，只要你给我人，这些钱都是你们的。”但 是，百年职校关心的并不仅仅是给学生找一份工作，而是要把他 们培养成真正有用的人。文校长还记得第一次到郑州百年职校时 的情况。郑州百年职校是跟河南省团校合作的，而富士康当时在 河南的招工点就在河南省团校。文校长看到，一批一批的孩子从 农村出来，背着大包，上了富士康的车。同时，还会有一辆一辆 的车过来，那是一批从富士康出来的人，下车离开。这一幕对他 触动特别深：这些孩子上了车，去了富士康，再坐着车回来，在 上车和下车之间，他们可曾有技能的提升、人生的跨越？做职业 培训不难，到富士康培训几天，孩子马上就可以上岗。百

年职校 想的是如何把最普适的价值和做人的道理教给学生。

这就意味着，不能把学生送出去了就算完事。百年职校还会 跟踪毕业的学生，关心他们的成长。在各地百年职校的楼梯墙壁 上，都挂着他们的杰出校友，这是师弟师妹们的榜样。其中有个 最早的学生叫王林。百年职校刚刚开办时，想要招生却没有人信， 人们觉得这个事是传销，是假的，所以百年职校在北京电视台做 了广告。节目一播出，王林是第一个打电话报名的。他虽然已经 考上了河北省的重点高中，但妈妈得了癌症，哥哥要上大学，他 原本已经做好了出去打工的准备。从百年职校毕业之后，王林一 步步升任公司项目经理，入了党，在北京买了房子，娶了一个百 年职校的师妹，回学校办了婚礼。反而是他哥哥大学毕业之后找 不到工作，还要托他帮忙。王林继续学习，已经拿到了本科学历， 还准备考研究生。

其实，读不读研究生并不重要，重要的是教育有没有触达人 心。百年职校的老师都有被感动的时刻。刘校长记得，有一天， 一个姑娘来找她，坐在那里，先是好一顿哭，根本停不下来。她 哭完了，跟刘校长说：“老师，我今天特别想跟你谈谈。你知道我 是一个什么样的女孩吗？我在初中的时候，打架、喝酒、抽烟。” 刘老师说：“我根本看不出来你是这样一个孩子。”那个女孩说： “老师，我今天想告诉你，第一，我觉得你值得我信任，我愿意把 我的过去告诉你。第二，现在这些毛病我都没有了，我想跟你报 喜了。”文校长记得最清楚的是一个毕业生代表在他的办公室里写 发言稿，一边写一边跟他聊。女孩问文校长：“最近有个电影您看 了吗？《那些年，我们一起追的女孩》，我一边看一边哭。”文校 长说：“是啊，爱情总是那么凄美动人。”女孩说：“我哭不是因为 这个，是因为我看到台湾私立中学里发生的事情，我在百年职校 也经历过。”最后，她在发言稿里写道：我没有因为家庭贫困失去 青春。

教育这件事情，说复杂复杂，说简单简单。百年职校的英文 名是 BN, 不是百年的拼音缩写，而是 beacon （ 灯塔）的缩写。百 年职校的校训是：教育照亮人生（ Education lights the journey of life ） o 2018年，百年职校送了 4个学生去印度，他们的英语都很 差。印度教育部部长问他们： “What's your education?（你受过什 么教育？）”只有一个孩子听懂了 education （ 教育）这个词，他 灵机一动，大声地说： “Education lights the journey of life。” 教育 部部长说，好，你们通过了！

郑州百年职校的校门口长了一排香樟树。这是同一年栽下的 树，有两棵香樟树蔫蔫的，但有一棵枝叶格外挺拔。同样都是香 樟树，同样的土壤，那棵能努力扎根的，就会生机勃勃。

这时，恰好是下午时分。本来阳光灿烂，但一片乌云飘过， 就能把太阳挡住。虽然乌云能够遮挡太阳，但太阳远比乌云强大， 在云层的缝隙里，还有光芒努力地射出来。果然，不一会儿，乌 云就飘走了，一片明媚的阳光。

为什么这一代父母如此焦虑

回过头来，再来看看我们自己孩子的教育。

这一代父母是最焦虑的：孩子尚在腹中，就开始准备胎教； 孩子呱呱坠地，就要四处托人带进口奶粉；孩子牙牙学语，就要 托关系找进幼儿园的名额；孩子上了学，要跟在他们的后面收拾 书包和作业；孩子放了学，要送他们去上各种各样的补习班。这 样的生活是我们每个家庭的常态，漫无边际、细如流沙的陷阱让 我们每个人都身陷其中。你是这样，我也如此。是的，当你在学 而思的课堂回头望去，那个坐在教室后面的角落里，戴着耳机、 开着电脑，一会儿工作、一会儿望望老师和孩子，神情凝重、眉 头紧锁、忧心忡忡的中年男子，就是我。

我们小的时候不是这样的，上一代的父母不是这样的。小时 候，我们脖子上挂着钥匙，回到家里自己做作业，做完了作业就 出去疯玩儿。满院子大大小小的孩子，玩得昏天黑地。吃饭的时 候不回家，爸爸妈妈也不会着急，反正我们不是在东家，就是在 西家蹭饭。没有课外补习班，没有家长接送，成长不过是一件水 到渠成的事情。

什么时候，教育变成了我们现在这个样子？

我们这一代父母，从 60 后到 80 后，都是被挤上车的人。 60 后最早赶上恢复高考的历史机遇， 70后已经习惯了迎接高考的生 活节奏，80后又遇到了大学扩招的新机会，或多或少，我们都会 受到“拜高考教”的洗脑。教育对人生命运的影响是刻骨铭心的， 不，高考对人生命运的影响是刻骨铭心的。当年，你还是一个农 村孩子，你还能记得自己接到录取通知书时心中的狂喜。对农村 学生来说，拿到一张大学录取通知书，曾经是改变他们命运的唯 一机会。又或者，你是个城里的孩子，你还记得自己接到录取通 知书时，全家人对你的殷切期待。对中产阶级家庭而言，教育是 巩固上一代努力拼搏的成果，再接着把下一代送到更高社会阶层 的人间正道。

不知道从什么时候开始，各种课外班、补习班像雨后的蘑菇 一样纷纷冒出头来，而你也已经为人父母。你还能记得，自己曾 经暗暗下定决

心，要把最好的东西都给孩子。初为父母的时候， 你的心情是激动的，你有一种不断对子女教育投资加仓的冲动。 那么多琳琅满目的培训，好多都是你曾经渴望但小时候无缘接触 的。想象一下，如果只能把钱存在银行里，那你是不会有投资理 财理念的，你根本不需要动这个脑筋。如果有了股市，有了理财 产品，有了分红型保险，有了越来越多的投资机会，你不去考虑 投资，自己都会发慌。于是，你会把更多的时间和金钱用于投资， 而且你很可能会有强烈的加仓冲动：赚了还想赚得更多，赔了还 想翻本。教育也是一样。教育投资组合的扩大，给家长带来了一 种教育可以定制的幻觉。你会觉得自己是孩子的“经纪人”，孩子 的前途，取决于你今天给不给他报班、给他报什么班。吗教育投 资组合的扩大，也会给你一种能获得巨大收益的幻觉，总是让你 觉得，投入越多，回报越大。

或许最初，你心里有一种隐隐的抵触，不希望让自己的孩子 天天泡在课堂和课外补习班里。你希望他能够活得快乐、自在， 有一个无忧无虑的童年。但是很快，你也会像别人一样，陷入雾 霾一般浓烈的焦虑。这是一种羊群效应：如果别人都在做一件事 情，你也会不由自主地跟着大家做同样的事情。这也是一个囚徒 困境：我们每个人都想追求最好的，但总是陷于不好的结局，而 且不可自拔。人是一种群居动物，孩子要成长就要学会融入社会， 首先要融入他所在的孩子社群。假如别人的孩子都在上补习班， 你的孩子不上，就会变得非常另类，非常落寞。不是每个孩子都 能忍受特立独行带来的那种孤绝。最终，你也不得不屈服。

有的时候，你会困惑。这样的军备竞赛式的教育投资，到底 能有多大的收益呢？其实，你的疑虑已经告诉了你残酷的真相。 无论从你的角度，还是从孩子的角度来看，这一代父母的教育投 资都不可能有丰厚的回报。它是一个泡沫，终有一天会破灭。我 们这一代父母在子女教育上投入最多、收益最低。看看你的身边 吧！ 一般的城市中产阶级家庭，花在每个孩子教育上的投资，怎 么说也有上百万元，甚至数百万元。中国的奢侈品，既不是 LV 的包，也不是奔驰、宝马轿车，而是我们每个家庭的孩子。那么， 一个应届毕业生的工资又有多少呢？根据上海财经大学公共政策 研究中心的调查数据，一个学生偿还从小学到大学的教育投入需 7.2〜 88年，一个人平均要 32岁才能偿还完自己的教育费用。 2° 随便选一个二线城市为例吧。智联招聘公布的数据显示，杭州平 均月薪是 9 430 元，年薪 10 万元左右，但孩子的生养成本高达 183万元，这还不算学区房的买房成本。刀换言之，如果没有父母 的支持，孩子们凭着自己的收入，根本无力支付这些年来的教育 投入。

你还是不甘心，觉得如果再努把力，比如把孩子送到海外留 学，给他“镀金”，他说不定能更有出息。你想多了。 2019 年， 普林斯顿大学博士候选人陈明宇做了一项调查研究。他向中国用 人单位发出 2.7 万份申请商业和计算机专业初级职位的虚拟求职 信，这些虚拟求职信来自美国 11 所大学，覆盖了大约 72% 的中 国留美学生就读院校。结果发现：美国大学“海归”在求职时获 得的回复比中国本土大学毕业生还低，甚至从美国名校毕业的求 职者得到的回复都没有中国一般大学的求职者多。。猎聘发布的 《 2018 年海外留学生归国趋势报告》同样指出，六成以上的“海 归”平均年薪在 10万元以下，而八成留学生期望的年薪平均在 20万元。七成“海归”表示学非所用。 23

你有没有这样的时候？真的想要退出，太累了。我们被折磨 得精疲力竭，就像阿瑟•米勒所说的那样，“一个小人物是可以和 大人物一样精疲力竭的 ”。可是，你退不出来了。教育总是镶嵌在 一个更为广阔的社会体系中。孩子毕业之后，总要找个工作，进 入社会。如今的招聘体制存在着严重的文凭歧视：一定要应试者 读的是 211高校、 985高校，甚至恨不得只招北大、清华的毕业 生。文凭的价值迅速缩水：本科文凭只是个起步，硕士文凭可能 是标配，博士文凭都毫不稀奇。这样的招聘体制，不是为了选拔 真正的有用之才，而是为了让人力资源部门能理直气壮地向老板 汇报：我把北大、清华的学生都招进来了，如果他们不行，那我 也没有办法啦。十步之内，必有芳草；俊秀之才，各有神韵。可 是，如今这种令人窒息的招聘评估体系，进一步加剧了教育的扭 曲。我们那一代人读大学，是为了争取赢得更多；现在这一代人 读大学，是为了保证输得更少。

孩子们也很苦。他们的童年变得越来越紧张，越来越单调。 小小年纪得了抑郁症的孩子越来越多。老师们过去聚在一起会讨 论教案，现在他们居然会讨论怎样防止孩子自杀。孩子问你：这 样的日子，到底要到什么时候是个尽头？你告诉他：快了，快了， 等你考上好的大学，就可以放飞自我了。

于是，我们看到一个很奇怪的现象。到了大学，到了最需要 读书的时候，孩子们反而最不愿意读书。看看百年职校的那些孩 子吧，他们的人生曲线很像 “V”形。他们在人生的初期经历了 一次挫折，成绩差或是家境穷，参加不了中考和高考，似乎一下 子跌到了人生的谷底。但如果遇到好的学校、好的老师，他们就 会慢慢爬出低谷，体会到一点一滴的成长和进步。相反，我们城 里的这些顺风顺水的孩子，他们的人生曲线会像倒着写的 V ,5 形。他们一开始进步很快，在小学和中学里个个都是小神童，他 们做的数学题父母都做不出来，他们讲英语可以纠正父母的发音， 他们个个都有自己的才艺技能。在高考之前，他

们到达了智力锻 炼的峰顶。然后，考上了大学，他们反而会懈怠、迷茫，人生失 去方向和意义。

这一代父母为了孩子的高考几乎倾注了所有的精力，似乎教 育的终极目标就是让孩子考上一所好的大学。这就像是把所有的 炮火都集中在一次战役。你以为这是总决战，其实这只是第一仗， 打得赢还是打不赢这场战役，并非决定整场战争胜负的唯一因素。 我们只看到了一次战役，却没有看清整场战争。

亲爱的父母，你们想错了。我们仍然在用19世纪的模式，教 孩子20世纪的知识，却想让他们能成功地应对21世纪的挑战。

你看到了，百年职校关心的是教育如何照亮人生。而我们 的大学，甚至包括最精英的大学，关心的仍然是如何让学生学好 专业知识。我们现在的教育体制是在工业革命之后形成的。小学 教育是为中学教育打基础，中学教育是为考大学做准备。大学划 分成不同的学院和专业，目的是让学生学到一技之长，毕业之后 找到一份和自己的专业对口的工作。学财务管理的去当会计，学 法律的去当律师，学计算机科学的去当程序员，学师范的去当 老师……

可是，请你看看身边，有多少人做的工作是和他当年学的专 业一致的？再看看那些仍然奋斗在自己所学专业领域的人，他们 在大学里学的知识，到了工作中能用上多少？

对孩子一生最为重要、最为实用的东西，却在我们的学校里 学不到。

对我们的生活最重要的东西是什么？是怎么养活自己，怎 么收拾房间，怎么保持身体健康，生病了怎么办，怎么找到男朋 友或女朋友，怎么生孩子，怎么教育自己的孩子，怎么安度晚 年……所有这一切，学校里会教我们吗？学校不教。

你会说，这都是生活中的琐事，学校只能教你跟工作有关的 知识。好吧。如果是跟工作有关，那么最重要的知识是：怎么写 一份简历，怎么跟领导和同事们搞好关系，怎么组织一个团队， 怎么激励你的团队，怎么跟其他的团队协作，怎么谈判，怎么领 导，怎么创新，怎么表达……所有这一切，学校能教会我们吗？ 学校不能。

你会说，这是实际工作中遇到的问题，学校要教的是更基础 的知识。好吧。如果是最基础的知识，那么最基础的知识是：怎 么发现自己的才能和兴趣，怎么学会自我控制，怎样才能更有效 地学习，怎样培养独立思考的能力，怎么把不同学科的知识融会 贯通……所有这一切，

学校可曾教过我们？学校没有。

那么，是因为学校和老师不努力吗？不是的，学校和老师同 样陷在教育的军备竞赛之中。学校和老师不得不满足家长的要求， 但老师和学生是在水里，家长只是在岸上。岸上的要监督和指点 水里的，教育如何才能走向正常的轨道呢？如果一定要反思教育， 那么不得不说，最大的挑战是老师，因为老师放不下身段，最大 的障碍是家长，因为家长放不下执念。

我们都很努力，但最后得到了什么呢？ 20多年寒窗苦读，一 家人省吃俭用，每一天紧张焦虑，最终换来的只有三张纸：一张 录取通知书、一张文凭和一张求职简历。三张纸，苍白、空洞、 单调、虚假，但这就是我们的教育。

亲爱的，我知道你已经尽力了，我知道你付出的一切，但是， 我们把教育搞砸了。

而且，这个糟糕的结局，比你想象的更糟糕。想想你所有的 努力，都是为了让自己的孩子脱颖而出，你把教育当成一场比赛， 你最关心的是自己孩子的名次。是的，教育确实是一种筛选机制， 教育要奖励那些努力上进的孩子。但不要忘了，教育也是一种融 合机制，只有平等、开放的教育，才能让我们拥有一个更和谐、 更稳定的社会。

那么，你可曾也想过别人家的孩子？你可曾想过，其实他们 都是我们的孩子？他们长大之后，会跟我们的孩子在同一家企业，

同一个团队，甚至他们可能会成为我们未来的家人。至少他们长 大之后，会跟我们的孩子生活在同一个国家，居住在同一个城市， 相遇在同一个广场——你希望他们用一种什么样的方式相遇？你 可有胸怀让那些孩子和你的孩子坐在同一个教室，让他们成为同 桌和朋友，哪怕别的孩子可能会考第一，你的孩子只能考第二？ 如果你没有或是不愿考虑这些问题，那么，现在这种“资本密集 型”“关系密集型”的教育，只会造成社会阶层的固化，不会实现 教育本来应该有的功能--加速社会的流动。

阶层固化必然带来社会矛盾的激化。社会矛盾的激化又会影 响到社会和谐，最终影响到我们每个人的生活。这是我在2019年 对你的忠告。当然，我希望你永远不需要回忆起这句话，不需要 在未来的某一天忽然如梦初醒。

请你退一步，再退一步，思考一下我们这个时代的教育问题。 经过宽

门的那条路走的人多，经过窄门的那条路走的人少。 多数人关心的仍然是应试教育，少数人开始尝试走另外的路；多 数人关心的是城里的教育，少数人始终没有忘记农村的教育；多 数人关心的是自己孩子的教育，少数人会把所有孩子都看成“我 们的孩子”。

教育创新，往往发生在学校之外的边缘地带。

汤敏的故事

汤敏老师看上去总是很年轻，他喜欢尝试新的事物。 2019 年， 66 岁的汤敏成了得到大学第一期的学员，也是年纪最大的学 员。这一年，他还请了一个游泳教练，打算再从头开始训练泳姿。 汤敏 1953 年出生于广州。他是“文革”后第一批大学生，考入 武汉大学数学系，后来在美国伊利诺伊大学获得经济学博士学位。 他曾任亚洲开发银行驻中国代表处首席经济学家，现任友成企业 家扶贫基金会常务副理事长，同时被聘为国务院参事。

教育和扶贫，是汤敏最关心的事情。他的奥德赛之旅始于 2010 年的一次同学聚会。汤敏在“文革”的时候当过老师，他读 过南宁师专。弹指之间，同学们毕业 40 年了。他的很多同学都是 当老师的，陆续到了退休的年龄。退下来之后，干点什么好呢？　汤敏在饭桌上说：“哎呀，不如我们去乡村支教吧。 ”

去哪里呢？南宁的附近就有很多山区，龙安、上林、百色、 上法、崇左……这都是红军当年长征走过的地方，藏在大山深处。 山里人鞋也没有，走不出来，那里的办学条件很差，年轻老师根 本不愿意留下来。于是，一批南宁的退休老师，要么是校长，要 么是教务主任，还有一大批一级、特级教师，教数学的、教语文 的、教英语的、教体育的，一拨人马下到了巴马。巴马是中国著 名的长寿之乡，但当地的教育条件奇差，仅有的一所巴马中学都 快要解散了。这支南宁老教师小分队在巴马支教了两三年，家长 们激动得要命。他们从来不敢想，自己的孩子还能考上大学。

受到巴马支教的鼓舞，汤敏在友成基金会启动了一项叫作 “常青义教”的项目：把退休教师组织起来，到贫困地区支教。他 们在全国布下了 13个点，广西南宁、河北滦平、辽宁鞍山、湖北 武汉和恩施、云南红河，等等。鼎盛时期，有 3 000多名退休老 师下乡。这些退休老师都有丰富的教学经验，他们到了乡村，不 是去顶课，而是坐在教室里听课，然后培训乡村老师。当老师的 都有那么一种情结。他们退

休之后，早已厌倦了无所事事的生活， 一听说能去偏僻乡村贡献自己的力量，还能到各地看看祖国大好 河山，都积极响应。有个退休老师叫谢园园，刚退休的时候查出 来眼睛有点问题，做了手术，后来发现脑子里长了个瘤，又开刀。 但开完刀，她还要到乡村支教。她就是热爱这个。

当然，“常青义教”项目的局限性也慢慢显露。退休教师渐渐 年长，体力不支。每家都有自己的事情，有的要带孙子孙女，有 的要看病。最早的 “常青义教”是汤敏直接动员的，后来由其他 工作人员去动员，参加的人就没有那么大的热情了。那么多的农 村学校需要帮助，靠退休教师支教，只是杯水车薪。汤敏把 “常 青义教 ”称为他扶贫教育的1.0版本。

那后来“常青义教”项目怎么样了？

汤敏说：“我们做了试点，后来这个模式就被政府拿过去 了。” 2017年，政府制订了 “银龄讲学计划”，每年动员 100万名 退休教师下乡讲学，国家给予财政支持。

汤敏说：“教育部做了，我们就再往前走一步。我只做政府不 做的事，我要做政府的试验田。”

到了 2013年，汤敏的扶贫教育计划升级为 2.0版本。 2.0版 本叫 “双师教学 ”。汤敏是国务院参事，人大附中的刘彭芝校长也 是国务院参事，两人一拍即合：为什么不把人大附中的课堂教学 录下来，用互联网送到最贫困的山区呢？

人大附中的老师非常热心。先准备的是数学课，数学教研组 组建了一个五人团队——李颖、李晨光、何庆青、杨思思、郭娜。 这件事情工作量很大，相当于每天都要备一堂高质量的公开课： 做课件、课堂设计，还要考虑到提问和学生的反应。这是整个数 学教研组集体打磨出来的。

教育系统却对这种创新持怀疑态度。有个教育局局长说：“人 大附中是什么学校？中国最好的学校。我们这个学校是什么学 校？我们有1/3到 1 / 4的初中生连九九乘法表都背不好。这样 的学校，怎么可能跟上人大附中的教学进度呢？”有的学校干脆 把最差的班级给友成：你们自己试吧。还有一种反对意见是，这 种远程教学不就是让学生看电视吗？看电视能取代上课？

如果只是放录像，效果当然不好。“双师教学”并不是在课堂 上放录像

这么简单。人大附中的老师讲完课之后，还要再花 20分 钟，专门录一个说课视频。说课就是专门给乡村老师看的：这堂 课为什么这么讲，为什么这个地方花 3分钟讲，那个地方花 5分 钟讲，今天这堂课要解决什么问题……友成基金会把人大附中的

课拍下来，放在网上。上课前一天的晚上，乡村老师要先看一遍， 再根据自己班级的实际水平，对人大附中的课程做适当删减，去 掉那些太难的内容。一般来说， 45 分钟的课会剪成 30 分钟。其 实不是真的剪，而是乡村老师记下该快进的时间点：比如 3分 45 秒到 5分 30 秒快进， 6分 7秒到 8分 40秒快进。第二天，他们 带着这个小纸条到课堂上，放录像的时候该快进就快进。录像中， 人大附中的老师提问人大附中学生的时候，乡村老师就把录像停 下来，让班上的同学也尝试回答这些问题。如果发现学生们能回 答出来，那就继续放，如果发现有些学生还有点糊涂，就再讲一 讲。所谓的“双师教学”，就是一门课由两位老师教，一位是远在 北京的人大附中的老师，一位是当地的乡村老师。乡村老师成了 人大附中老师的助教。

效果好得出人意料。桂林朝板山一个初中的数学老师用这样 的方式教学，中考的时候，他班上的学生数学这门课的平均成绩 就比别的班级高出 27分。中考的时候，一分之差就能决定学生 的命运。一门课多考了 27分，就足以让他班上的学生全部升入 高中。

是因为人大附中的老师讲得好吗？当然是，但还不仅如此。 学生对这种“放录像”的学习方式也很感兴趣，班级里发生了微 妙的变化。他们不仅是在看录像，也是在看人大附中那些优秀的 孩子怎么上课。我自己就有这样的体会，上学的时候，我喜欢盯 着班上的“学霸”，看他们干啥，就学着干啥。乡村学校的孩子也 会油然而生一种自豪感。他们说： “人大附中的老师教过我！”有 时候，人大附中的学生答错了，他们答对了，得意得不得了。

乡村学校的老师也发生了改变。这是一种师傅带徒弟的方式。 乡村学校的老师一堂课一堂课跟着人大附中的老师学，学得久了， 他们自己也会有创新。

汤敏说： “我为什么会有这个主意呢？因为我就是这么混出来的。”汤敏的第一份工作是当老师，但他没有上过初中，高中只上 了一年就去插队，回来之后，上学学的东西全忘了。马上就要去 当老师，两眼一抹黑。怎么办？他就找到学校里最好的老师，每 天坐在教室后面听课，听完了现学现卖，第二天就在自己的班上 讲。连续听了一年多，他慢慢就学会了。后来，汤敏当上了教研 组组长。

“双师教学 ”被推广到全国 20个省的 200多个乡村学校，一 共培养了400多名乡村教师。看到效果不错，汤敏写了个报告递 上去，又得到了领导的表扬。随后，“双师教学”模式得以在全国 范围内推广。

汤敏又开始琢磨扶贫教育的 3.0版本。

中国一共有大约 300万名乡村教师，其中 40岁以下的青年 教师有170万人。很多农村地区衰落，乡村教师后继无人。政府 从 2006年开始了特岗教师计划。所谓特岗教师，是指政府每年为 偏远地区招聘一批刚毕业的年轻人当教师。这些教师没有固定的 编制，就跟村官一样，要干一到三年。现在每年大约招聘 10万名 特岗教师，到2019年底，估计共有80多万名特岗教师。这样做, 一方面是为了解决乡村地区的教师短缺问题，另一方面是为了缓 解大学生就业压力。三年之后，如果有空位，这些特岗教师才有 可能转为正式编制的教师。特岗教师的待遇并不高，能拿多少钱, 跟地方财政状况有关。很多特岗教师并不是师范院校毕业的，读 师范要四年，但接受特岗教师培训也就两三个月。山东、河南、 云南、西藏、新疆，都是实施特岗教师计划的大省。

这看起来只是一种权宜之计。如果对教育没有兴趣，只是无 奈之下报名，怎么可能教好学生呢？所谓“一鼓作气，再而衰, 三而竭”，上岗头三年是青年教师最关键的三年。但问题就在这 里，几乎所有的培训都忽视了刚上岗的青年教师。政府的培训项 目只针对从业三年以上的有编制的教师，或许是因为他们觉得从 业三年以上的教师才会基本稳定下来。就连其他的公益活动，比 如马云的“乡村教师计划”，也规定拥有三年以上教龄的老师才能 参加。有任何培训，有任何好处，学校绝对不会给青年教师，因 为三年之后都不知道你干什么去了，我好不容易有一个培训名额, 为什么给你呢？这就会形成一个恶性循环。

在汤敏看来，帮助乡村教育，最有效的办法不是帮助学生, 而是帮助乡村教师。只要乡村教师留下来，且能有工作积极性, 孩子们自然会被教好。友成基金会从2017年开始了新的尝试，叫 “青椒计划”，也就是青年教师乡村公益知识计划。

简单地说，“青椒计划”就是用互联网建立乡村青年教师的社 群。这些青年教师一人一个账号，跟着上一年的课。每个星期两 次课，星期三晚上一次课，星期六晚上一次课，全部都在手机或 电脑上听课。

那教他们什么呢？

首先是最基础的。比如，第一课就会教如何对待后进学生。 如果一个

班上都是捣蛋的学生，该怎么办？怎么写板书？为什么 不能打骂学生？ 一些优秀的乡村教师也来现身说法，这会让特岗 教师们感到自己做的事情意义重大。在网上参加学习的乡村教师 们在上课之后要打卡，写下自己的感受，跟大家分享成长的心得。 他们建了不同的群，互相激励。你只要写，就有人点赞，就有人 互动。这些乡村教师大多身处偏僻的山区，环境闭塞，十天半个 月都出不来，这会给他们带来一种深深的孤独感。网上社群给了 他们一种支持，孤独感没有了。

到了下半年，“青椒计划”就开始分科，教这些乡村教师如 何教具体的课：语文、数学、英语、美术等。友成基金会邀请到 国内各方面最优秀的老师，开发了各种各样的课程，还有很多企 业也来帮忙。乡村教师可以在网上找到大量的课程资源，比如洋 葱数学、爱课堂、科学鱼、波音项目、编程科创、心理辅导、艺 术普及课程等。有的特岗教师在网上做科研，他们写的论文可以 在人民教育出版社的一个专栏里发表。友成基金会还联系到凯迪 拉克，凯迪拉克提供了小狮子奖学金。 3万多名学员里面，有 400 人得了 1万元奖金，还有 1 000多人得了 3 000元奖金。特岗教师 社群还经常开展各种各样的活动：板书大赛、感恩节活动、蓝丝 带活动、气球宝贝活动等。在网络直播中，你可以向全国的兄弟 姐妹教师展示自己的成果，相互之间还能比赛。

“双师教学”调动了 400名乡村教师的积极性，“青椒计划” 更是野心勃勃——他们想覆盖全部的特岗教师。当然，不是所有 的特岗教师都很热心。第一年，友成基金会动员了 3万名特岗教 师，活跃的占 1/3。第二年，友成基金会只做了 2万人，其中有 1万多名老师是活跃的，活跃度上升到 50% ～ 60% 。 2019 年是第三 年了，活跃度有可能进一步提高。这是一个不断迭代的过程。友 成基金会“青椒计划”的负责人苗青告诉我，他们在做项目的时 候，一般都是按三年来设计的，但希望至少跟进 6～ 10年。

苗青说，教育的事情不是当下就能够看到成功的，你要在未 来的某个时刻才能看到它的影响。

南墙效应

教育，讲的是一个关于失败的故事。

孩子们失败了，他们看似比以前学了更多的知识，但也遗漏 了更多更有价值的知识；家长们失败了，他们每天的生活都要围 绕着孩子转，失去了自己的生活。家长变得越来越焦虑，而焦虑 的家长只能教育出

紧张的孩子。整个社会也失败了，学校没有教 出社会最需要的人才，“上学难”成了最让人发愁的问题。

怎么办？

一种最为直接的办法就是剑指应试教育，改革现有的教育 体制。遗憾的是，这种办法的效果可能是最差的。休克疗法解决 不了中国的教育问题。过于激进的改革，结果常是有休克、无疗 法。围绕着升学教育的产业链滋生出一大批既得利益者，很多家 长会有盲目的从众心理，教育部门出台的一刀切政策往往事与愿 违。政策变化得越快，从中套利的投机机会越多，政策的效果越 差，政府的公信力越是受到损害。在我们每个人都掉入教育陷阱 之后，没有一个人能拔着自己的头发爬出来。于是，任何一种看 似对症下药的教育改革，都会因为犯了头疼医头、脚疼医脚的错 误而失败。

另一种办法是绕开应试教育，尝试其他的教育创新。你已经 跟随我看到了一系列发生在中国教育领域的创新：小而美的山村 学校范家小学、特立独行的创新学校先锋学校、重视学生全面发 展的百年职校、由点及面的“青椒计划”。当然，在中国的各个角 落，还有更多更有意思的教育创新。你也注意到了，这些创新没 有一个是轰轰烈烈的，它们都是微创新。

微创新能够通过小的成功激发大的成功。这是大自然演化的 规律。演化算法总是会奖励微创新。早在20世纪20年代，英国 数学家费希尔就已经证实，自然选择的推进是许多小型突变的积 累，而非少数几次巨大突变的结果。。这是演化算法的精明之处。 你可能会觉得，若想迅速演化，来一次大跃进是最佳的选择，比 如让蜻蜓一下子长出翅膀。但是问题要比你想的更为复杂。蜻蜓 的翅膀究竟多长才最为合适呢？大跃进式的突进会像一个命中率 不高的投石机，不是扔得太近，就是扔得太远，蜻蜓的翅膀要么 太长，要么太短，而渐进式的小突变反而更容易逼近最佳方案。 我们所提到的教育创新的案例，都只是一些“小亮点”，它们甚至 还没有变成“小趋势”。但是这些“小亮点”会交相辉映，慢慢扩 散，一旦时机成熟，就会形成燎原之势。

当然，在微创新中，也会有失败的教训。哪怕是我们所提到 的创新案例，也不能保证每一个都能永远成功。但是，即使在创 新中出现了失败，它也能帮助我们更好地解决教育难题。

微创新还能通过小的失败避免大的失败。这是因为，失败 的分布是服从幕指定律的。也就是说，小的失败出现的概率更 大，但造成的破坏更小，大的失败出现的概率更小，但造成的破 坏更大。假如你对小的

失败采取零容忍的政策，在每一个小的风 险出现之前就把它扼杀，等到大的风险到来之时，你会更加束手 无策。在黄石公园，美国森林管理局曾经对森林火灾采取了零容 忍的政策。一有火灾，消防队员马上就会过去灭火。结果呢？树 木数量的增长速度加快，森林老化的速度也加快。这使得黄石公 园的森林处于一种极其不稳定的状态：到处是灌木、树枝和落叶， 它们都是易燃物质，一旦爆发火灾，火很快就会蔓延到整个区域。 1988年6月，黄石公园爆发了一场森林火灾。大火整整烧了两个 多月，一口气烧掉了 1 500万公顷森林，直到秋季的第一场雪降 临，火势才最终退去。痛定思痛，美国森林管理局在黄石公园改 变了过去的做法。如今，公园的防火政策是禁止一切人为因素造 成的火灾，但如果是自然发生的火灾，只要火势没有失控，没有 威胁到人类和建筑，他们就会听任这些火苗自生自灭。公园的工 作人员甚至会故意把一部分存在火灾隐患的死亡树木烧掉，人为地 烧出来一些隔离带。防范森林火灾的最好办法，就是主动地先放一 把火。[25]

微创新的思路就好比你在做考试题的时候看到一道很难的大 题，而卷子中还有很多容易做的小题，你的正确选择一定是先放 过那道难题，抓紧时间把容易的小题做完。思路清晰了，自信心 也提高了，那道难题或许就迎刃而解了。

那么最终，那道难题究竟该怎么解呢？

凡是不可持续的，都不能持续。这种应试教育模式的问题会 进一步暴露，终有一天将走到尽头。我讲过，这一代父母在教育 方面投资最多、收益最低，但是，决定应试教育模式能否持续的 很可能不是成本收益核算，而是预算约束。也就是说，尽管应试 教育带来的收益越来越少，但还会有很多家长继续跟进。什么时 候他们不再跟进呢？直到这些家庭耗尽了资源，无法进一步投入 为止。我们所面临的教育困境，很像房价上涨带来的各种社会问 题。房价上涨导致企业的竞争力下降，资本从实业流入房地产，“房奴”家庭的债务压力攀升，最终带来各种淤积的社会不满。教 育成本的上升也很像房价的飙升，其带来的社会问题也会逐渐显 露出来。教育成本的上升已经造成生育率下降。由于抚养孩子的 直接和间接成本都在上升，有些家庭会选择晚生甚至不生。几乎 所有重视家庭教育的社会，其生育率都会很低：日本、韩国、中 国的香港地区和台湾地区，无一例外。教育成本的上升也会进一 步扩大贫富差距，导致社会阶层进一步固化。最近几年，在经济 学界热议的“了不起的盖茨比曲线”告诉我们，收入不平等和社 会阶层固化之间存在着相关关系：社会阶层固化越是严重，收入 分配越不平等；收入分配越不平等，社会阶层越会固化。

所谓不撞南墙不回头，应试教育模式也将如此。在没有碰到 南墙之前，我们看不到教育改革的希望。只有当危机来临，才有 可能置之死地而后生。这就是我们在历史中一次又一次看到的南 墙效应：危机往往会成为改革的最大动力。

新的一代会和上一代的想法大不一样。如果把如今流行的育 儿理念放在更广阔的历史背景下，就能看出它们有多么荒诞。贾 雷德・戴蒙德在《昨日之前的世界》一书中讲道，在教育孩子方 面，现代社会可能比传统社会更加愚昧。前非洲部落有一句谚语："培养孩子需要一个村庄。"在传统社会里，孩子们和孩子们玩 耍，孩子们到别人家串门，这些社交的经验对孩子的成长才是最 重要的。我在下一章会讲到代际革命，未来一代的想法会和我们 这一代非常不一样。他们更加自我中心，更加多元化，更不愿意 接受定于一尊的统一标准，他们中晚婚晚育的更多，养猫养狗的 更多，职业选择更多样，价值观念更多样。他们中的很多人，最 终会放弃被这一代父母认为是天经地义的教育理念。德国著名物 理学家马克斯•普朗克在他的《科学自传》里写道："新的科学真 理与其说是靠说服反对者并使他们看到光明而获胜，莫不如说是 因为反对者终于死去，而熟悉它的新一代成长了起来。" 教育理 念的转变也会遵循"普朗克规律"。应试教育的终结，不是因为曾 经相信应试教育的父母改变了想法，而是因为不相信应试教育的 新的一代终于长大了。

南墙效应和普朗克规律将同时发挥作用，于是，我们可以做 出一个预言：在未来20年，中国将会爆发一场教育变革。

这是一个非常悲观的预言，也是一个非常乐观的预言。悲观 在于，我们在短期内难以见到实质性的变革；乐观在于，当这场 变革到来的时候，它将会摧枯拉朽，丝毫没有阻力。

想一想先锋学校的熹熹吧。如果你不让熹熹打游戏，她就偏 要打游戏，如果你允许她打游戏，她最终会觉得游戏也没有多大 的意思；如果你非要让熹熹学习，她一点学习的兴趣也没有，如 果你耐心地引导和等待，她反而会找到学习的乐趣。

熹熹的小故事，是对整个中国教育改革的大预言。中国教育 在发展过程中会走很多弯路，犯很多错误，但这都没有关系。只 要还有微创新，只要有适宜的土壤，新生的力量就会如鲜花一般 怒放。到那一天，你会恍然大悟：原来最重要的问题不是被解决 的，而是被遗忘的。

注释

1 〔美〕亨利•戴维•梭罗：《瓦尔登湖》，徐迟译，吉林人民出版社 1999 年版。

2〔英〕 A.S. 尼尔：《夏山学校》，王克难译，南海出版公司 2010 年版。

3 这一段表述源自以下史料：《建国以来毛泽东文稿》第十一册；《建国以来毛泽东文稿》 第十二册；《毛泽东文集》第六卷；《毛泽东文集》第七卷；《毛主席论教育革命》。

4 中共中央文献研究室编：《建国以来毛泽东文稿》第十一册，中央文献出版社 1996 年 版，第 96 ～ 97 页。

5 中共中央文献研究室编：《建国以来毛泽东文稿》第十一册，中央文献出版社 1996 年 版，第 22 页。

6 毛泽东：《毛泽东选集》（第四卷），人民出版社 1991 年版，第 1175 页。

7 B. Keenan, *The Dewey Experiment in China,* Harvard University Press, 1977.

8 李永春：《毛泽东与 1920 年长沙学术讲演会》，载《党的文献》2010 年第 5 期，第 36~42 页。

9 胡适：《胡适日记全编（八）》，曹伯言整理，安徽教育出版社 2001 年版，第 123 页。 胡适 1951 年 5 月 17 日日记写道：“毛泽东依据了我在一九二 O 年的 ’ 一个自修大学’的 讲演，拟成’湖南第一自修大学章程’，拿到我家来，要我审定改正。他说，他要回长沙 去，用船山学社作为’自修大学’的地址。过了几天，他来我家取去章程改稿。不久他就 南去了。 ”

1 中共中央文献研究室编：《毛泽东年谱（ 1893—1949 ）》（上卷），中央文献出版社 2013 年版，第 70 页。

1 毛泽东：《毛泽东早期文稿》，湖南出版社 1990 年版，第 537 页。

1 这是马尔库塞在与斯图尔特· R. 施拉姆的一次对话中发表的观点。参见： Stuart R. Schram, Mao Studies ： Retrospect and Prospect, *The China Quarterly,* 1984, No.97 。感谢清华 大学崔之元老师提供的线索。

1 中共中央文献研究室编：《毛泽东年谱（ 1893—1949 ）》（上卷），中央文献出版社 2013 年版，第 69 页。

14 〔美〕约翰•杜威、爱丽丝· C. 杜威：《杜威家书》，刘幸译，北京师范大学出版社 2016 年版。

1 中共中央文献研究室编：《毛泽东年谱（ 1949—1976 ）》（第三卷），中央文献出版社 2013 年版，第 420 页。

1 指标到校，是指在我国部分省市实行的将重点高中招生名额分解到区域内的所有初 中，给每个初中的尖子生进入重点高中机会的招生政策。

1 黄宗羲：《明夷待访录》，岳麓书社 2016 年版。

1 秦晖：《并税式改革与 “ 黄宗羲定律”》，载《农村合作经济经营管理》 2002 年 03 期。

- 1 杨可：《母职的经纪人化一一教育市场化背景下的母职变迁》，载《妇女研究论丛》 2018 年 02 期。
- 2 这是上海财经大学公共政策研究中心 2001 年的调查数据。参见李子彪、赵海利、王 红：《教育财政学研究》，广东人民出版社 2003 年版。

2 智联招聘：《 2019 年夏季中国雇主需求与白领人才供给报告》，http://www.sohu.com/ a/324760578_115588o 杭州生养孩子成本 183 万元，来自网传“中国十大城市生育成本排 行榜”。

- 22 Mingyu Chen, The Value of U.S. College Education in Global Labor Markets ： Experimental Evidence from China, https://dataspace.princeton.edU/jspui/bitstream/88435/dsp016108vf04f/3/627.pdf .
- 23 猎聘：《 2018 年海外留学生归国趋势报告》， http ：// edu.sina.com.ce/a/2219-01-15/doc- ihqfskcn7232347.shtml 。
- 24 Ronald Aylmer Fisher, *The Genetical Theory of Natural Selection,* The Clarendon Press, 1930.

2 何帆：《先放一把火》，中信出版社 2015 年版。

26 Alan B. Krueger, The Rise and Consequences of Inequality in the Un ˆ ed States, https ： // obamawh 让 ehouse.archives.gov/sites/ default/files/krueger_cap_speech_final_remarks.pdf.

2 〔美〕贾雷德•戴蒙德：《昨日之前的世界》，廖月娟译，中信出版社 2014 年版。

28 〔德〕 M. 普朗克：《科学自传》，林书闵译，龙门联合书局 1955 年版。

[image]

代际革命

#include ＜stdio.h＞ int main(){

printfrUello UJor 【d 「); return 0 ;

[image]

穿女装的码农老板

她比他年长 4 岁，他比她略矮半头。她语速很快，爱笑。他 讲话不紧不慢，一本正经。她喜欢在他讲话的时候打断插话，开 个玩笑，身体亲热地朝他靠近，带着一种讥 i 肖的柔情。我问他：“你是哪里人？ ”他说：“我是上海人，她是常州人。”说完，他转 头过去问她：“是常州，对吗？ ”

她叫顾紫翚，他叫阎盼，他们是“ 996.ICU ”项目的早期参与 者，也是一对互联网创业的 90 后夫妻。

“996.ICU ”是 2019 年热议的话题。一群年轻的码农在网上 抗议加班时间太长：从早上 9 点干到晚上 9 点，一周要工作 6 天， 干脆干到生病住进 ICU （ 重症监护室）得了。

2019 年 3 月 26 日，一个名为 “996.ICU” 的项目出现在 GitHub 上。GitHub 是一个开源代码的托管平台，同时也是程序员 集中的网络社区。简单地说， GitHub 就像是一个存放代码的“仓

库”，你可以在这个网站上找到 Linux、 Android等开源软件的代码，也能把自己的开源项目放在上面跟大家交流。往常，程序员 们在 GitHub 上交流的大多是技术问题，突然现身的 “996.ICU” 更像是在一节自习课上同学们互相传的小纸条。这个项目的创办 者是程序员网站 V2EX的用户 “nuhin”。事后我们才知道，她是 一个留学回来的刚刚毕业的小姑娘，自称在一家跟 EAT （百度、 阿里巴巴和腾讯）同等级的互联网企业工作。她所在的公司刚刚 实行了 996工作制，这才让她意识到 996的巨大伤害，于是，她 就到 GitHub 上注册了 “996.icu”这个域名。打开 GitHub 上的 “996.ICU”项目，点击页面内的域名，会出现一个玫红色的页面：“工作 996,生病 ICU” 。这个页面上将 996 工作制与《劳动合同 法》等相关法律法规的条文对照，并呼吁“程序员的生命重要” （Developers ' lives matter ） 。

出人意料的是，这个项目很快就像野火一样在 GitHub 社区蔓 延，不到一个小时，就获得了 1 000 多个 Star （ 星星），也就是点 赞。仅仅 3 天之后，在 3 月 29 日下午 6 点，“996.ICU”的星数已 超过 10 万个；仅 15 天后，星数达到 20 万个， GitHub 排行榜第 二。这可能是 GitHub 历史上星数增长最快的项目了。

接下来，出现了黑名单和白名单。很多互联网企业被列进了 实行 996 工作制的黑名单，有赞和京东自然也在其中。 2019 年 1 月 17 日,有赞在公司年会上公开宣称要实行 996 工作制。如果晚 上 9点之前下班，需要走年假流程，否则就是旷工。京东在 2018

年走了霉运，公司创始人刘强东因为明尼苏达性侵案件焦头烂额, 公司市值一度跌破 300亿美元。 2019年春节过后，京东把工作时 间改为 “995”，据说是想把 “失去的血性找回来 ”。被列入 996黑 名单的企业不断增加：华为、阿里巴巴、蚂蚁金服、 58同城、苏 宁、拼多多、大疆……这个名单还自带评论功能。比如，华为该 不该被列进去呢？有人说，华为是一家民族企业，我们要支持华 为。讨论的结论是，华为也不能豁免。今日头条的人留言，说他 们不是 996工作制，理由是，中午还留了两个小时吃午饭的时间。 结果一群程序员 “点踩”，纷纷表达他们的不满。 i

黑名单列出之后，接着该怎么办？有人开始发求职攻略，有 人介绍出国经验，还有人建议上街游行。在阎盼和顾紫翚看来， 这都是不靠谱的，他们有一个更好的主意：拟订一个 “反 996许 可协议”。你可以

把这个 “反 996许可协议”想象成沃尔玛不采 购使用童工生产的产品，或是时装公司拒绝使用动物皮毛的声明。 “反 996许可协议”表达的观点是：凡是被列入 996黑名单的公 司，如果还继续实行这样的工作制度，那就再也不要用这些开源 软件了。

顾紫晕回忆，那是在 2019年 3月 3日。阎盼和顾紫晕一起 到北京怀柔的日出东方凯宾斯基酒店参加一个投资人的年会。高 朋满座、众生喧哗，人们握手拍照、交换名片，优雅地展示着自 己的格调。阎盼沉浸在自己的思考中，他在白天对顾紫荤说，应 该制定一个 “反 996许可协议 ”，你是学法律的，你应该写一个。 顾紫筆一开始没有被说服。到了参加晚宴的时候，组织者把阎皓 和顾紫睾分到不同的桌子，阎啥算来宾，顾紫晕算家属。顾紫晕 一个人觉得很无聊，就借故回到房间。在等阎皓的时候，她忽然 觉得“反 996许可协议”这个想法挺有意思的，于是开始查资料、 构思。等阎盼回来之后，两个人又一起讨论。他们一共花了 5个 多小时，到凌晨两三点写完 1.0 版本，发到了网上。“反 996 许可 协议”把 “996.ICU”项目的关注度推到了一个新的高潮。在一周 之内，有 104 个项目采用了该许可。

面对强大的社会舆论，一些互联网公司乱了阵脚。最受关注 的是马云和刘强东的回应。马云 4月 11日在一次内部交流活动上 讲道：“能做 996是一种巨大的福气，很多公司、很多人想 996都 没有机会。”为什么呢？马云说：“这个世界上，我们每一个人都 希望成功，都希望美好生活，都希望被尊重。我请问大家，你不 付出超越别人的努力和时间，你怎么能够实现你想要的成功？ ”彳 4月 1日晚上，刘强东在他的微信朋友圈发了一篇题为《地板 闹钟的故事》的文章，讲到自己创业初期舍不得租房子，在办公 室的地板上睡了 4年，而且在耳边放了一个闹钟，每隔两个小时 就把自己叫醒，看看有没有客户投诉。按照他的解释，“京东永 远不会强制员工 995或 996,但是每一个京东人都必须具备拼搏 蛙空出” 3

这些看起来好像很有道理，其实没有什么说服力。台上慷慨 激昂，台下嘘声满场。为什么？时代变了。顾紫翠说，她回去问 妈妈，妈妈觉得马云说得很有道理啊。那为什么年轻人不再买账 了呢？在互联网公司加过班的年轻人可能都有这样的感受：第一 次遇到大项目，需要留下来加班，你会感到很兴奋。公司上下跟 打仗一样，那种紧张的气氛让你肾上腺素激增。中国的互联网企 业一向推崇唯快不破的打法。在过去，想要提高速度，就要提高 效率；如今，想要保持速度，靠的却是加班。这导致边际激动效 应递减：年轻人抱怨的不单单是加班时间长，他们抱怨的是工作 变得越来越无聊。“进公司的时候太阳还没有升起来，走的时候太 阳已经落下”，这成了很多互联网企业员工的生

活常态。

和很多让人激动不已的新生事物一样，有关 “996.ICU”的热 潮注定会渐趋平静，甚至被人遗忘。这只是一次网上的“抗议”， 很多互联网巨头连搭理都懒得搭理。反对 996 的行动依然在持续 进行，只不过基地从 GitHub 转到了 Slack—— 这是一个整合了聊 天群组、工具集成、文件整合和统一搜索的项目协作平台。 “996. ICU”在 Slack 上有自己的主群，并划分为宣言、行动、法律、游 戏周边等群组。每天都有人不断发东西，比如带有 996 标志的文 化衫，跟 996 主题相关的“段子”，但似乎也仅止于此。 996 工作 制和互联网企业的强势地位，看起来很难撼动。

但未来的历史学家会把 “996.ICU”当作一个分水岭。回想当 年中国的工厂里，那些流水线上的工人每天一干就是十几个小时， 后来关于工人劳动待遇的问题备受瞩目。 2010年，深圳富士康集 团在一年之内发生了 1起员工跳楼事件，制造业雇佣关系、管理 体制中积压已久的矛盾突然爆发。如今，具有讽刺意味的是，在 制造业工厂里，强迫工人加班的事情几乎是不可能发生的。年青 一代打工者想不想加班，完全取决于自己手头缺不缺钱。如果不 缺，他们宁愿下班之后玩手机、打游戏。工厂早已不敢强制员工 加班。发生在制造业的变化，迟早也要发生在互联网行业。时代 变了。

互联网行业的规则也将被重写。互联网原本是一群叛逆者的 江湖，如今却变成了被垄断者独占的平台。大数据原本承诺要给 我们更多的便利，如今却变成了任由互联网公司肆意开挖的“金 矿”。这样的商业模式注定是不可持续的。盛极则衰，“泰极否 来”。在华尔街流传着一个说法叫“大而不倒”(too big to fail)o 站在 2019 年，眺望互联网的未来，互联网巨头面临的新挑战是 “大则难存”(too big to survive) 。 2019 年 7 月， Facebook (脸书) 支付了创纪录的 50 亿美元罚金，以便和美国联邦贸易委员会对其 侵犯隐私权的调查达成和解，同时，该和解协议首次终止了扎克 伯格在隐私决定方面的最终话语权。高通在过去 5年内连续收到 包括欧盟、中国、韩国等国家和地区的罚单，理由都是涉嫌垄断， 总额已经超过 40亿美元。苹果公司在过去 5年，因为避税、专利 和涉嫌垄断，收到的罚单总额超过了 160 亿美元。谷歌过去 5 年 仅在欧洲就收到总额超过 90 亿美元的罚单。微软不仅吃罚单的历 史更为悠久，而且几次险遭被拆分的命运。这不过刚刚开始。

时代变了。新的一代该登场了。

我好奇地问顾紫翚：“你是怎么喜欢上阎呛的？”她说：“我 相信他就

是中国的扎克伯格。”

阎盼从小就是个怪才。他在伊利诺伊大学香槟分校读计算机 工程专业，曾到东京大学做过交换生。他参加过美国的黑客马拉 松比赛，这个比赛就是让一群程序员连续24小时或36小时不停 地写代码，看谁做出最“牛”的东西。阎盼拿了冠军。

不过，阎盼并不是中国的扎克伯格，他是扎克伯格的对手。 扎克伯格用Facebook构建了人们的社交网络，但同时偷偷地盗 取无数人的隐私。阎盼在2018年就预言Facebook会出事。后 来，媒体果然曝出了英国数据分析公司剑桥分析(Cambiddge Analytics)在2016年美国大选前违规获得5 000万名Facebook用 户信息的丑闻。事后，有个投资人很惊讶地说：“我怎么记得半 年前就有个小孩说过Facebook要出事？ ”于是，他回过头找到阎 盼，给了他一笔投资，让他做加密。阎皓做的是Maskbook,也就 是“面具书”的意思，跟Facebook的“脸书”正好对着干。如果 你用了 Maskbook,当你和我在Facebook上交流的时候，只有你 我能看到，Facebook看不到，因为我们都戴了 “面具”。你可以想 象，Facebook会多么讨厌这样一款产品。

阎皓和顾紫翠身上有很多东西是上一代人难以理解的。阎盼 毕业于松江二中(这也是韩寒的母校)，他在中学的时候就很出 名，因为他会穿着女装上学。

我小心翼翼地问他：“为什么要穿女装？是有这种爱好，还 是要表达一种观念？ ”他平静地说：“都不是，我就是觉得女生能 穿，我也能穿。”

我问他：“那你穿哪一种女装呢？ ”他依然平静地说：“凡是 女孩子穿着逛街的我都会穿。”顾紫翚插话：“他喜欢穿洛丽塔的 那种。”

顾紫翚呢？据她说，她自己身上有五六个文身，上大学的时 候还会把头发染红。

穿着洛丽塔女装的阎啥，时常会干一些让所有人都大吃一惊 的事情。日本福岛核电站泄漏时，阎皓认识一些当地的朋友，就 试图混到核电站里去采访，走到半路，被日本警察发现了。警察 逮捕了他们，审问半天，才把他们放出去。同去的财新记者害怕 得不得了，阎盼跟没事人一样。他说：“没事的，日本的警察很 菜。”财新记者问他：“你为什么要做这件事？ ”阎盼说：“日本人 不伸张正义，那我们就帮他们伸张正义。”

这跟我们想象中的企业家完全不一样。我问阎盼和顾紫 晕："你们每天工作多少小时？ "他们一笑，说："那肯定要超过 996。"那么，一个自己的工作时间超过 996的创业者，为什么会 带头反对 996呢？

阎皓沉默了片刻，说："996是挺低级的一种管理方式，是管 理层的无能。"

阎盼的员工追随他，不是因为已经看到他的企业有上市的前 景，未来会催生出多少个千万富翁、亿万富翁。他们的心思很简 单：他们喜欢一个穿女装的码农老板。心灵鸡汤不如一件女装。 时代变了。新的一代该登场了。

我问阎盼："你们公司里的年轻人都喜欢什么？ "

他说："他们喜欢什么的都有，不过可能普遍都喜欢虚拟世界 更多一些吧。在年青一代的心目中，虚拟的比真实的更真实。"

我追问："他们到底喜欢哪些活动呢？ "

阎盼说："打游戏，看动漫，听摇滚，追星……"

追星？程序员追什么星？

阎皓说："杨超越。"

杨超越编程大赛

杨超越是一个长得很像邻家女孩的当红明星，她在《创造 101》这个综艺节目中一炮而红，最终获得第3名。在这个娱乐至 死的年代，数不清的明星如同烟花绽放，争奇斗艳，但也像烟花 一样，瞬间就会消失在黑暗之中。娱乐圈里刚出道的女孩有很多， 不要说记不住她们的名字，我连她们的模样都分不清楚。

但是据说，杨超越和她们都不一样。不止一个程序员跟我说， 他喜欢杨超越。当然，喜欢杨超越的并非都是宅男，她也有很多 女粉丝。男孩子们也不是都喜欢杨超越，追其他明星的男孩子也 很多，甚至可能更疯狂。但和其他偶像不一样的是，只有在杨超 越的粉丝见面会上，你才能见到一大群青涩而又激动的男孩子， 好像参加军训一样，一起扯着喉咙大喊："杨超越！杨超越！"

2019年，杨超越的粉丝中有一群码农，发起了一场非常“硬 核”的杨超越编程大赛。

这一年 3月，一个叫 Justin （贾斯汀）的程序员看见粉丝群 里有很多程序员商讨编程技术，就发了个帖子，想把大家聚集起 来，一起做个跟杨超越有关的项目。这个帖子很快升到了 “杨超 越吧”热搜榜，引起吧主胡一刀的关注。胡一刀和 Justin 一起找 到了另一位叫二师兄的网友。

二师兄组织过关于杨超越的多个线上比赛，但他不是码农， 他只知道Justin 建议搞个编程大赛。可是，编程比赛的规则怎么 制定，具体怎么组织，他一点主意也没有。二师兄逢人就问，最 后，逮到了一个40多岁的大哥。这位大哥告诉他，第一阶段，大 家在 GitHub 上先提交自己的想法，想做什么，可以以 issue （ 议 题）的方式提出；第二阶段，组队，每队 5人，在限定时间内做 出 demo （ 演示），将demo提交到 repo （ 代码仓库）；第三阶段， 评比，评比可以按照投票的星数高低，也可以按照其他规则；最 后，可以围绕评选出来的产品继续投入，做出实用的产品。后来， 杨超越编程大赛的规则基本上就是这么定的。◦

一开始，二师兄的想法是在粉丝群里让兄弟们“自嗨” 一下， 他觉得如果能搞出三四个产品就不错了。结果，一共有 33个团 队立项，做什么的都有一一有的做休闲游戏，有的做大数据平台， 有的做人脸识别，有的做词云项目，有的做小程序，有的做智能 机器人，有的做资讯阅读……

我最喜欢的是这个：用区块链做平行于真实世界的“超越 村”。按照设计者的想法，这将是第一个在网络中存在的真实世 界，村里拥有独立的经济体系和法律体系，入村的村民需要申请 “超越村”绿卡。村民不限定国家和地区，拥有绿卡即为“超越 村”村民。

还有一个我也很喜欢：一种专属于杨超越的编程语言。按照 作者的介绍，这是一种解释型语言，主要工作是用其他程式语言 设计解释器，重点是必须带有强烈的杨超越风格。

300多个立项的项目，只有150个正式参赛。参赛的项目中， 只有70个在规定的时间内提交了初步的demoo这很像《创造 101》的游戏规则，每次淘汰一半。残酷，但刺激。

4月19日，总决赛在线直播。粉丝投票的数量达252 127 票，角逐出前十名。这前十名中游戏居多，比如颇像《塞尔达传 说》的《超越传

说》、剧情复杂的《超越幻想录》；也有实用的软 件工具，比如《超越粉丝大数据地图可视化》；还有方便粉丝应援 的《智能灯牌与多灯牌联动系统》《超越助理已上线》等。

排名第八的《超越冲冲冲》是个跑酷游戏，开发者是4名小 学生。

排名第二的是《杨超越秘密杂货铺》。这个项目的发起人是心 理医生聪。

心理医生聪语速很慢，说一句话会停下来考虑两三次。他特 别强调，杨超越有一种“治愈人心的力量”。聊天的时候，他经常 会引用杨超越的语录。每讲到一句超越语录，他都会停下来，回 味反思。

心理医生聪说：“我是在看《创造101》的时候被杨超越吸引 的。我是个心理医生，经常接触被霸凌、攻击、欺负的人。我的 病人中，有不少是忍受不了，去自杀，没有死，又回来的。去年 6月，我看到杨超越在网上被人黑，心里就想，这样不行啊，要 死人的，她会不会跳楼啊！”

他说：“我帮助的人，比如一个学生受到全班的欺负，顶多 就是几十个人欺负一个，杨超越遇到的情况是几百万人欺负一 个人。”

心理医生聪本来是想救助杨超越，他觉得杨超越是个快要掉 下悬崖的人，需要自己伸手把她救回来，但是没有想到杨超越比 他想象中的强大很多。有一次，当被问到如何看待别人对她的负 面评价时，杨超越说：“反正说的都不是我吧。”心理医生聪心头 一震：原来生活可以是这个态度的。他开始从一位心理医生的角 度研究杨超越。他发现，杨超越讲的话比心理医生更容易传达出 一种治愈的力量。

于是，他想到要做一个 App,让用户给杨超越写信问生活困 惑，然后，系统自动引用杨超越讲过的话回复。这个想法在知乎 发布之后，得到很多人的留言支持。主动联系他，表示愿意加入

团队的人络绎不绝。

没想到的是，刚刚组团，团队就出现了分裂。心理医生聪自 称是“完成派”。他最初的想法是：大家都用业余时间做这件事， 不要花太多的精力，做个简单的东西，能够按时完工就行。但是, 团队里负责美工的Mocy和唱歌的三寸是“精进派”，坚持做到最 好。他们觉得，要干就干到能让自己心悦诚服，否则还不如不干。

最后呢？

最后，心理医生聪也改变了想法，转为支持“精进派”。

为什么呢？

心理医生聪说：“那没有办法啊，因为他们是主力，要是走 T,这个项目别说’精进’了，’完成’都完不成。”

其实，这条“精进”之路能走下去，更主要的原因是团队成 员的兴趣被激发了出来。最初，大多数成员都抱着来“打酱油” 的心态。后来，看到别人做得好，内心的激情也开始燃烧。美工 Mocy说：“我要搞得很大，要搞明信片。不单有明信片，还要搞 抽奖，还要有人物卡。”还没等心理医生聪拦下来，Mocy就把草 图画出来了。画得真快。紧接着，视频也做出来了，他们发到E 站（哔哩哔哩网站）上，马上引起轰动。三寸本来是E站上的一 位UP主（uploaded,指在视频网站、论坛、ftp站点上传视频音频 文件的人），专门翻唱别人的歌曲，有很多人听。心理医生聪找到 三寸和另外一位音乐人橙子唏噜，合作创作了一首《奇思妙想》，发布在E站，半天之内就在E站音乐榜上升到第38位。

正是这种新鲜而奇妙的感觉，激励着心理医生聪的团队。他 们这个团队或许是参加杨超越编程大赛的各个团队中最有代表性 的。虽然大赛的规则要求参赛选手不得超过 5个，但他们团队的 成员有 20个。也就是说，绝大部分成员是以志愿者身份参与的， 他们不在意名分，不在意荣誉，只在意能不能把东西做出来，而 且要做得漂漂亮亮。

这 20个成员来自五湖四海，其中有 5个来自美国。他们之中 有程序员，有玩音乐的、做美工的，也有做策划营销的。有的中 途退出，也有的半道加入。这支队伍中有一批特殊人物，他们是 其他参赛队伍中的组长或组员，自己的小组没有晋级，所以赶来 加盟。比如，《超越日报》的队长 Christian就是初赛被淘汰之后 加入的。他是个程序员，被生活“磨平” 了，本来打算自己拉一 支队伍做一件轰轰烈烈的事情，没想到被灭掉了。到了《杨超越 秘密杂货铺》团队，他继续作战，最后看到自己所在的团队拿到 了第二名，当场就流泪了。

这 20个成员看起来像是临时拼凑出来的杂牌军，但潜能被 激发出来之后，每个人都变成了斯巴达勇士。每个人守一个方向， 每个人都知道自己的背后有战友的支援，就可以抵挡百万大军了。

不知道互联网企业的老板们读到这里，心里会怎么想。这些 参加编程

大赛的程序员说不定就是他们公司里的员工。为什么这 些员工做老板布置的工作时，会抱怨 996,但在杨超越编程大赛， 一没股权，二没奖金，三没提拔，他们竟能如此投入呢？

二师兄忙着组织杨超越编程大赛的时候，在每天晚上下班之 后，坐在公司附近的一个美食广场，跟朋友们一起在线上沟通赛 事进度。他有时会坐到美食广场深夜关门。保安没赶他走，他就 继续待在那里。有一次坐地铁的时候，他下错了站，出地铁的时 候，手机又没电了，刷不了交通卡，只好向地铁站务员求助，才 走出地铁回家。

那么，他做杨超越编程大赛的动力是什么呢？

二师兄习惯性地引用了日本著名编剧与作词家秋元康的一句 话：“这不是很有趣吗？ ” §

全村的希望

杨——超一一越。

第一个音轻声读出，上齿和下齿要对齐。第二个音更为短促, 略微翘舌。第三个音要把嘴唇蹶起来，气流缓缓送出。

杨超越。这个名字既没有性别特征，也没有地域特点，更没 有时代色彩。

1998年出生。农村孩子。父母离异。初中辍学打工。做过缝 纫厂的女工、餐厅服务员、婚纱店店员。最艰难的时候，她在自 己的QQ空间留下一句：“真的没钱吃饭了，谁能借我50块钱。” 唱歌走调、跳舞笨拙、台词会念错、在台上经常哭，但跟她合作 过的综艺节目制片人忍不住感慨：“做节目遇到杨超越这样的选 手，简直做梦都要笑醒。”她真实而有趣，巨大的反差、突然的意 外，时常带来各种惊奇。全网“黑”，也是全民“锦鲤”。穿 200 多元一件的牛仔裙，也给时尚品牌做模特。她自己说：“我是全村 的希望。”

杨超越。她所代表的一切，都是我不熟悉的。但我觉得，只 有了解“杨超越现象”，才能真正理解中国正在发生的一些社会 变化。

我们来做个思想实验。假设杨超越参加了一个神奇的综艺节 目。主持人告诉她，你的面前有两扇门。每一扇门的后面，都是 一个截然不同的世界。杨超越并不知道每一扇门背后的世界究竟 是什么样子。她选

了一扇门，轻轻地推开。等待她的，是什么样 的命运呢？

在第一扇门的背后，是一个崇尚规则、实力和成功的世界。 规则像刷在墙上的标语一样醒目，规则像人脸识别一样能够认出 每一个人，规则像摄像头一样监视着每一个人。因此，很多人会 认为，规则对每一个人都是公平的，你无路可逃。在这个世界中， 杨超越必须遵循所有人都遵循的规则。比如，你必须考上大学才 有出路，你必须考上“985”高校才算考上了大学，你必须出过国 留过洋才算见过世面。人间正道当然不是进娱乐圈。你要考公务 员，或是进投行。就算你落入了娱乐圈，那也得遵守娱乐圈的规 矩：学习唱歌，学习跳舞，取号排队，等待你的名字被叫到。

在这个世界里，当人们讲到实力的时候，其实说的是对规则 的尊重程度。你必须相信坚持一万小时才能变成专业选手。不要 奢望“民间高手”能够战胜职业选手，你不行的。不要幻想兴趣 能够指引成长，不，成长就是无尽的磨难，成长就是磨去你的棱 角，成长就是让你明白，枯燥的事情原本就是生活的常态。你要 看到，比你更优秀的人比你还要努力。仰望，是你向这个世界致 敬的最好姿势。在这个强调实力的世界里，杨超越必须站在跟自 己的实力相配的地方。比如，你要是不能飙一口流利的美式英语， 那就不要跟科比站在一起。你要是去参加射箭比赛，真正的优雅 是不动声色地展示出从小就练习过射箭的功底。

在这个世界里，成功是衡量人生的唯一标尺。成功的计量单 位可能是权力，但更通行的是金钱。权力有时候比较隐蔽，金钱 从来都是赤裸裸的。金钱最在意的是外表的威严和气势，因为除 了威严和气势，金钱的内心其实是空虚的。既然你是个成功者， 你对社会的义务就是捍卫这种威严和气势。如果你没有成功呢？ 拉罗什福科不是说过吗，“为了在社会上取得成功，人们就竭力做 出在社会上已经成功的样子” %这个世界就是这么残酷。成王败 寇。闭嘴！没有人愿意看见你流泪的样子。

这是个登山者的世界。为什么要登山呢？英国登山家乔治•马 洛里说：“因为山在那里。”所有的训练，所有的准备，所有的艰 辛，都是为了登上山顶的那一刻。路边的风景？没兴趣。山崖上的 化石？没看到。登上了山顶之后呢？据说，在山顶的寒风中站一小 会儿，你就可以声称自己征服了高山。

这是杨超越在20岁之前经历的世界。在这个世界里，她应该 继续当女工、洗碗。如果她有上进心，应该去读书，考大学。虽 然她很可能考不上最好的大学，但她努力了。努力自然会让她的 处境略有改善，

但想要改变命运，这件事就不要想了。处境的略 微改善或许能够让杨超越平添一种自豪感，那是在一片灰暗的生 活中自己小心呵护的一点火种。无法改变命运或许能够博得不少 人的同情，但也能让更多的人感到放心：这个世界的秩序没有被 破坏，规则还是公平的。没有人加塞，没有人插队。排在我前面 的还在我的前面，排在我后面的还在我的后面。在登山者的世界 里，人们告诉杨超越，她应该在多年奋斗之后，平静地说一句：“我奋斗了这么多年，就是为了能平等地跟你喝一杯咖啡。”

在另一扇门之后的另一个世界里，规则更像是一场游戏。游 戏的种类完全由你自己选择。角色可以设置，策略可以调整。 “挂” 了还能满血复活，生活可以有“大号”“小号”之分。人生 不是一场赛跑，不比谁先冲到终点线。人生变成了一个游乐园， 就看你自己能不能玩得爽。只有玩得别出心裁，才能玩得爽。规 则是为了让你玩得更快乐而制定的，如果你觉得规则让你不快乐 呢？那就把它改掉好了。规则不再是神圣律令，而是编程代码。 你可以为自己制定规则，而且还能改动规则。

在这个世界里，实力的定义也完全不一样。实力不再是一种 可以像勋章一样挂出来的东西，而是一种只有你自己才能暗自感 受到的力量。这股力量只来自你的内心深处，你要使劲地挖，才 能发现被埋藏起来的真实的自我。真实的自我是这个世界里最强 大的实力：学会和真实的自我和解；学会从自我中抽离出来，站 在一边欣赏自己；坦然地面对自己的人生。别人有别人的活法， 我有我的活法。每个人都有自己的独立世界。自我结界，自我修 法。每一个人都有自己的 5分钟“光环时间”。在你的世界里，你 是中心。别人的流言蜚语？那他们说的其实与我无关。能请你跟 我一起喝咖啡吗？哦，对不起，我只喝奶茶。

在这个世界里，成功是一种心流，是你做完了自己感兴趣的 一件事情。成功是石匠把一块顽石凿成了圆润的佛像，是厨师想 出来一个新的菜谱，是孩子终于画出了一个完整的圆圈。你的成 功和我的成功之间没有兑换的汇率。

这是个探险者的世界。人生这条路，走快走慢，都是要走完 的。乐趣并不是走完的那一刻本身，而是在路途中的所见所闻。 仔细观察路边的一株小草，树上的一只小鸟。没有什么山是你非 要去征服的，但如果你愿意，不妨绕个路，去看看一个没有人去 过的湖泊。群山环抱，水静如镜。你在湖边安静地坐一会儿就好， 别忘了走的时候，把来时的足迹轻轻擦掉。轻轻地你来，轻轻地 你走，人生原本不过如此。

我们生活在其中的现实是这两个世界的交织。喜欢杨超越的 人大多来自探险者世界，而讨厌杨超越的人可能来自登山者世界。 你是什么样的人，就会喜欢什么样的偶像。偶像就像一块幕布，

你会把自己的价值观和情感投射在幕布上。如果杨超越出现在 10 年前，我猜想她的粉丝不会有现在这么多。为什么现在会有这么 多人喜欢杨超越？

因为越来越多的人正在从登山者世界迁移到探险者世界。

你可能厌倦了上山路上拥挤的人群；你可能知道了，不是所 有爬到山顶的人靠的都是自己的努力，他们会雇用当地的夏尔巴 人帮忙带路，甚至背行李；你可能听说了，登山的人太多，留下 的垃圾污染了宁静的群山。这个世界上永远都会有执着于登山的 爱好者，但你知道，那不是你。你对规则感到厌倦，你对竞争感 到厌倦，甚至，你对所谓的成功也感到厌倦。你原本以为，剩下 的路只有一条，那就是逃避。然后，你看到一个小女孩，误打误 撞进了一个自己一点也不熟悉的世界，虽然慌张笨拙、手足无措， 但她居然没有逃避，她迎风而立，我行我素。

原来生活还可以这样啊！

2018 年，杨超越告诉你：“我感觉好像从来没有真正属于过 A 班。别的小姐姐可能靠舞蹈或者唱歌获得了创始人的喜欢，而 我可能就凭着一丝的傻气或者一些幽默，让我站到了这样的位置， 接受的质疑比较多一点，但我不知道有没有人能站到我这个位置 去体会一下这种恐惧感。可是我还是要站在这里，因为这是别人 对我的支持，我不能辜负他们，我再害怕也要站下去。 ”

2019 年暑期热档播放的一部动画片《哪吒》告诉你：“我命 由我不由天。 ”

疲惫的人们、厌倦的人们、犹豫的人们、懊悔的人们、好奇 的人们、逆反的人们、立志的人们、独立的人们，一队一队的人 马，慢慢从登山者世界向荒凉的探险者世界迁移。离开舒适区的 人们，在内心里渴望一种慰藉、一个偶像。

人们需要杨超越。

饭圈女孩

坐在我旁边的那位乘客非常奇怪。大高个儿，年轻小伙，不 是倒三角形的体型，看来不是运动员。一身黑衣，戴帽子，戴口 罩，只露出眼睛。

下飞机的时候，我第一个出舱门，他跟在我的后面。刚过廊 桥，就有两个不知躲在哪里的女孩跳了出来，端着带长焦镜头的 照相机，咔嚓咔嚓地拍照。吓我一跳。转头看看，她们拍的是那 个黑衣男孩。我朝前走，那个黑衣男孩也朝前走。走不了几步， 就有几个像狙击手一样隐藏在各个角落里的女孩，先在远处拍照， 再围过来。黑衣男孩走在自动步道上，身边跟着一个助理。有粉 丝问他话，他会轻声回答，但走得很快，行色匆匆。

到了取行李的转盘处，呼啦啦一大群年轻人围拢过来。

八字刘海空气刘海大波浪长发辛芷蕾短发烫发马尾辫黑头发 脏橘色染发茶青色染发纽约洋基队棒球帽红色猫耳灯牌黑色口罩 白色口罩睫毛膏浓眼妆圣罗兰12号口红魅可小辣椒口红欧莱雅唇 釉宽松卫衣查拉下来把短裤都盖住冠军T恤长款衬衫浑圆的肩膀 手臂上的刺青蓝色杂边牛仔裤森系米色百褶裙双肩背帆布包斜挎 小手包佳能相机尼康相机vivo华为苹果手机拖鞋休闲板鞋运动鞋 白色短袜长筒黑袜……几十个乃至上百个女孩在那里，夹杂着几 个羞涩的男孩。这些热情似火的小蓓蕾，蹦蹦跳跳地尖叫，跑来 跑去。

一个斜挎相机的女孩走过来，把一个白色手提袋塞到黑衣男 孩的手里。那个男孩的助理眼疾手快，把手提袋接了过去。她孤 单地站在那里，看着他随人群朝外走去。

我问她：“他是谁啊？ ”

那个女孩的眼睛都没有转动：“他是一个伤了我心的人。”

这是我和成群的饭圈女孩的一次最近距离的接触。到现在为 止，我也不知道她们追的偶像是谁。其实无所谓，偶像只是命题 作文的题目，饭圈女孩才是正文。

说实话，我这一年的调研，最不顺畅的就是对饭圈女孩的采 访。她们说的名字我从未听过，她们用的术语我完全不懂。她们 经常会先说不接受采访，好不容易约到，又很有防御性。有几个 饭圈女孩不见面，也不发语音，只能打字交流。打字过程中，我 问一句，她们答一句。

她们给我最多的两个答案是“无”和“没 有”——这样的对话随时可能被终结。她们说的话我不敢都信， 因为明显能听出来她们很会“打太极”，很会维护自己的“爱豆”（idol,也就是偶像）。她们提起圈子里的事情，能听出来过去有过 不愉快的经历，但就是不想说。好不容易采访完，我问她们，有 什么是我在书里不能写的。她们说：“不要提我的名字，真名和化 名都不要提，不要说我粉的是谁，不要说我给他送过什么东西。”

那我还能写什么呢？

有好心的朋友劝我：何老师，你最好不要写饭圈。他们太疯 狂了，一句话说得不中听，你的新书发布会就要被他们砸烂了。

哦，那一定很刺激。

澄清一点：尽管我在调研中采访的多数是饭圈女孩，但并不 是说饭圈中人都是女生。进入饭圈，你就会意识到人们对粉丝的 刻板印象是错误的。我们还采访了 30多岁的技术男、清华大学的 哲学硕士、海外留学生、初中生和小学生。同时，还需要澄清一 点：并不是说年轻人都在饭圈之中，属于年轻人的世界很多，饭 圈只是其中的一个。B站、快手、小红书、电竞、音乐节，到处 都能看到年轻人。

我之所以向你描述饭圈，是因为这是年轻人的一个小趋势。 在这个小趋势中，我们发现了一些属于年轻人的特质，这些特质 将会影响到中国社会未来的变化。饭圈女孩给我留下最深的三个 印象是：她们是具有强大组织能力的“行动派”；她们是颠覆了 爱豆与粉丝关系的“翻唱者”；她们是生活在自己世界里的“部 落人”。

先来看第一个特点：饭圈女孩是具有强大组织能力的“行 动派”。

一旦你加入饭圈，就会发现每天有干不完的事情。饭圈的运 营和互联网运营的思路很相似，大体上可以分为内容运营、用户 运营和活动运营。在内容运营方面，一般会设置专门的资讯组， 追踪爱豆的行动足迹，打捞跟爱豆相关的观点评论，到国外网站 “深扒”，甚至还有人专门将爱豆的各类信息翻译成各种语言，进 行世界范围的宣传。在用户运营方面，需要组织粉丝们为爱豆打 榜和投票，同时还要“反黑 ”，也就是专门消除网络上针对爱豆的 负面言论。活动运营主要是做线上和线下的应援。就拿应援活动 的准备流程来说吧，先要把人凑起来，拉群、分组、制订完整的 活动方案。应援的前一天要去现场踩点，物资入场。现场工作组 分为线上负责人、线上联络人、线下统筹、专门负责发门票的小 组、应援物资发放组、灯牌租借组、现场秩序维护

组、场内应援 组、后勤组、特别组，等等。

杨超越的全国粉丝会直接在微博上公开了组织架构：净化、 打投、反黑、控评、网宣、轮博，令人眼花缭乱。有全国粉丝会， 也有地方站。 2019年春季，杨超越全国粉丝会组织了一场演唱会 门票的团购，中间出了点差错，很多粉丝没有拿到票，憋了一肚 子怨气。在粉丝们的压力下，出现了 “国会改选 ”，也就是全国粉 丝会的换届。大学女生楠木成了 “新国会”的主要负责人之一。 这位 19岁的姑娘开始独当一面，这是一种在现实生活中很难遇 到的锻炼机会。举手投足之间，楠木仍然像个孩子，对世事保持 着新鲜感，有一点成长就会感觉边际效益很大。但经过这番磨炼， 能感觉到，她已经俨然像一位 “大佬”, 虽然接了一个跟自己年龄 不符的复杂的摊子，她却还能保持云淡风轻的气质。

这是一种很魔幻的现象。理想青年鄙视追星青年，但理想青 年只会谈信仰，追星青年却有着从实战中锻炼出来的行动能力和 执行能力。在江湖风雨中经受了锻炼，追星青年反而生长出一种 理想青年所没有的笃定和坚持。

接着看第二个特点：饭圈女孩是颠覆了爱豆与粉丝关系的 “翻唱者”。

粉丝和爱豆的关系已经跟过去很不一样。我们年轻的时候也 喜欢过歌星、影星。比如，我喜欢过罗大佑、李宗盛。罗大佑会 因为我喜欢他而改变自己的风格吗？不会的，他知道我喜欢的就 是他坚持自己独特的风格。现在的爱豆呢？他们会偷偷地混在粉 丝的线上社群里，听他们如何议论自己。

歌星薛之谦的一位女粉丝自称“梅爷”，四川姑娘，肤色略 黑，面目开阔。梅爷说，薛之谦就会跑到粉丝的群里偷窥。

“你怎么知道他偷窥？”

梅爷说：“你看他发的微博就知道了。我们说他胖了，他就会 去减肥，而且在微博里说，你们说我胖了，让你们看看我到底胖 不胖。我们说黄头发不好看，他下一次出场的时候，可能就会染 回黑色。我们在群里催他出新歌，他就发微博说，你们催也没用， 我就是不出。”

饭圈女孩是一个新的物种。乍看起来，她们好像是一群没有 主见、浑浑噩噩的“脑残粉”，其实，她们更在意的不是追星，而 是自我的表达。她们不是单纯的观众和听众，她们更像是一群借 爱豆的酒杯，浇自己块垒的“翻唱者”。

美国学者亨利•詹金斯在1992年出版过一部研究电视粉丝 的著作《文本盗猎者》。了詹金斯说，粉丝是我们这个时代的秘密 社团。他观察了包括《星际迷航》在内的热门电视剧的狂热粉丝， 发现这些粉丝会攫取原作品中的材料进行二度创作。詹金斯称之 为“文本盗猎”。“文本盗猎”是一种来自边缘的对话语权的挑战， 也是年轻人在精神世界对现实生活的反叛。在饭圈文化中，我们 也能看到，粉丝们个个都是“段子手”，创作出了大量的表情包。 在E站上有无数“鬼畜”视频和“弹幕”。解构就是创作，恶搞就 是表达。

乍看起来，饭圈女孩不过是资本方设好了一个陷阱，让这些 懵懂无知的年轻人掏钱，悄悄地把他们的钱全部榨干。但仔细观 察，你会发现粉丝和资本方、经纪人有着一种内在的竞争和对抗。 全媒派曾经做过一篇题为《粉丝即经纪》的报道。*在饭圈女孩看 来，爱豆的成功与荣耀都要归于粉丝。爱豆和粉丝，不再是一个 高高在上、一个匍匐在下的关系，相反，这是一种共生共荣的关 系。饭圈女孩认为，她们在与爱豆的关系中所扮演的是养育爱豆 的角色。

这又是一种很魔幻的现象。当日常生活变得越来越暗淡无光 时，饭圈女孩成了保持激情与活力的抵抗先锋。在一个社会阶层 越来越固化的时代，饭圈女孩追求的是平等和参与。爱豆的魅力 不仅仅在于个人的实力，更多地在于他们和粉丝之间互动的能力。 路人转粉，可能在一瞬间，粉转黑，也可能在一瞬间。从一个粉 丝群“爬墙”到另一个粉丝群，是一件很正常的事情。◦

再来看第三个特点：饭圈女孩是生活在自己世界里的“部 落人”。

我来普及两个饭圈界的术语。一个是“圈地自萌”，一个是 “粉随爱豆”。“圈地自萌”讲的是，一群有着相似爱好的年轻人 自己画地为界，形成一个小圈子，自己玩自己的。这个术语刻画 了饭圈界的圈子化。“粉随爱豆”讲的是爱豆什么样，粉丝就什么 样。这个术语刻画了饭圈社群内部的同质化。饭圈江湖中时时刻 刻都有血雨腥风。江湖就有江湖的规矩，有很多不成文的“饭圈 逻辑”。比如，什么能说什么不能说，什么事情会伤害谁的感情之 类的。不愿意跟我们多谈的饭圈女孩承认，自己曾经被“反黑组 出道”（就是被反黑组挂起来骂），所以言行特别谨慎，尤其怕被 公开自己说过什么、做过什么，再“出道”一次。

于是我们看到，饭圈女孩自发地形成了很多越来越同质化的 小圈子。在这里，她们能够找到归属和认同。饭圈的组织严密程 度会超出你的想象，她们有自己的筛选机制。社区的边界虽然无 形，但一旦越过边界，你马上能感受到冰火两重天。加入这个群 体之后，个体的力量突

然被放大，但个体的差异也随之被抹杀。 任何异于群体的言论都不被容忍：你会被踢出群、开除粉籍。

饭圈女孩最在意的是让自己的爱豆获得更高的人气。而事 实上，很多爱豆的人设相近、路线相似。于是，就会出现资源的 争夺。一方面，饭圈女孩要维护自己的爱豆，她们有一种莫名的 道德优越感，而且会努力维持这种优越感。于是，她们更热心地 帮爱豆一起做公益活动。另一方面，她们又需要散布对手明星的 “黑料”，降低对手明星的人气。于是，原本非常流行的明星之间 的“互撕”，转而变成粉丝之间的大战。饭圈女孩对很多微小的矛 盾都会极其敏感。本来是茶杯里的风暴，瞬间就会变成网络世界 中的海啸。

这还是一种很魔幻的感觉。在整个世界可以变得无限开放之 后，年轻人的选择反而是退回到更为狭小的空间。这是因为，他 们知道，外边的世界充满了混乱，离他们抱团取暖的圈子越远， 这样的混乱就越多。

2019年发生的很多事情都很魔幻，其魔幻程度超出了我们的 想象。

河两岸

2019年夏季，一股风来自无名的深渊，盘旋在香港的上空。

这股风是阴郁的，她推着大团大团的乌云，揉过来，搓过去，试 图挤出丰沛的雨水，滋润这个焕热的夏天。这股风是不安的，她 走动的时候很莽撞，不小心撞倒了东西，弄出巨大的声响，自己 把自己吓一跳。她从高楼中刮过，刀锋般的高楼，把狭窄的天空 划出一道道伤口。她顺着高楼之间的峡谷，躲过玻璃幕墙上光怪 陆离的反光，在曲曲折折、走走停停的半山电梯上轻轻拂过，扶 摇而上，一直来到太平山顶。天色渐渐朦胧，远处隐隐透出玄层 中的霞光，渐次绽开的灯花汇聚成了璀璨的灯海。维多利亚港在 上演“幻彩咏香江”，灯光、激光、音乐、人潮。这股风不屑地把 头转过去：这个喧嚣蒸腾的城市，不过是一个氤氲幻象。她只把 目光放到更远：这就是天星，那是皇后，再远些是蓝屋，对岸有 西九，再过去是油麻地，方寸的土地。这股风等不及了，匆忙下 山。金钟太古广场铜锣湾希慎广场崇光百货尖沙咀海港城，巨型 冷气商场，没有四季，没有晴雨，不分昼夜，目眩神迷，她进不 去，也不愿意进。霓虹初上，欢场笙歌，芬域街谢斐道骆克道无 上装酒吧迪斯科夜总会，浓妆艳抹的风尘美学，她掩面疾驰而去。 这股风迅疾地朝北荡去，大角咀深水埗九龙塘，鸽笼般的唐

楼， 屋顶伸出密密麻麻的“鱼骨天线”，走廊上晾的衣服还没有收，小 店士多茶餐厅药房面包房水果摊，车仔面猪肠粉豆腐花潮州粉果 泥鳅粥，藏在“德和烧味”楼上的春田花花幼稚园已经人去楼空， 如水夜色，烟尘人生。天黑透了，人也散去，这股风仍然走不出 巷子，如同被困在迷宫般没有希望。这风很执拗。她知道繁华已 逝，胜景不再，但依然带着孤傲和决绝。她连元朗顽强的围村、 坪洲空置的戏院、火炭废弃的厂房，甚至将军澳华人永远坟场里 寂寞的蔡元培墓都没有去过，没有沉重的历史感，没有澎湃的想 象力，没有对长久未来的打算，她所欣赏的风格永远如“九龙皇 帝”曾灶财的街头涂鸦：一遍一遍地写下幻觉中的族谱，不放过 宣告对哪怕一个小便池的主权，沉浸在那种自暴自弃的骄傲之中。 这股风越来越暴烈，她穿过地铁，在每个人的头顶呼啸，令每一 个进来的人面目模糊。地下深处，风在杀戮。闭路电视、售票机 被砸烂，满地都是玻璃碎片。街道上设置了路障，过往的汽车车 窗被砸，一个中年发胖的男子被一群人殴打，满头是血。燃烧弹 划出一道弧线。烈焰四处流窜。警察排成队列。人群不散。催泪 弹的白色烟雾弥漫，人们惊慌失措、奔来奔去。一张报纸，身上 印满了字，被风吹到空中。这张报纸有点怕，希望大风将它吹到 别处，但它的希望落了空。它掉进火焰中，瞬间化为灰烬。在离 开这个世界之前，它心里想：我不知道为什么要在此牺牲；这里 边应该有个理由，我不知道。这风中弥漫着荷尔蒙的味道。港男 港女，原本互相鄙视。港男指责港女拜金、自恋、刁蛮，港女指 责港男幼稚、无能、浮浅。他们“独舞疲倦，倦看苍生也倦，惧 怕中，葬身无情深渊”。隐约风中，还能嗅到自由主义者特有的 愤世嫉俗的酸味和白领阶层一贯的刻薄势利的臭味。财阀在云霄， 风在云的脚下。这股风感到深深的挫败，更加凄厉，更加哀怨。 机场数次被迫关闭，市面凋零，跑马场也关了。开往跑马场的双 层巴士，依然叮叮当当，慢悠悠地沿着光滑的轨道，穿过恍恍惚 惚的城市。“季节漂流，城市倒退”，扎纸坊漫画馆交易中心，一 幕幕画面闪过。灯火泛黄，寂寞散场。那些理想无处安置的人， 像惊惶的鸟群向着苍茫飞去。“如果真有废墟，这便是我自愿相伴 的瓦砾。”

有一句广东谚语，叫“打风不成三日雨”。如果台风登陆后没 有水，台风是没法存活的。如果台风没有正面登陆，一股邪气得 不到宣泄，反而会紧跟着持续下雨。人在做，天在看。太平山顶, 老衬亭旁，有一块嚕酚石，状如乌龟。据说，它每年都会从山顶 向山脚下爬一尺。多年之后，当它入海之时，也就是这座浮城陆 沉之日。

这风已感到疲惫，这风已彻底绝望。我们没有希望了。我们 没有希望了。我们没有希望了。今天很糟糕，往后的每一天只会 越来越糟糕，

直到最糟糕的结局发生。1°

有个参加示威游行的香港年轻人录了一段视频，抱怨他们的 爸爸妈妈没有支持自己。他说，在现场的都是年轻人，几乎看不 到年长者。这是香港事件中最耐人寻味的一点：走上街头的有很 多都是1997年香港回归祖国之后出生的年轻人。这让我想起英 国作家王尔德讲过的一句名言：“人生有两种不幸，一种是求之不 得，一种是求而得之。”在中国的国力越来越强大、经济越来越繁 荣的时候，反而爆发了香港危机。

我有时候非常感慨，隔着一条河，人们的认知居然就会有如 此巨大的差异。那么，河这边的年轻人又是怎么想的？在这次香 港危机中出现了一个有意思的现象：一群原本不关心政治的饭圈 女孩，开始用她们自己的方式力挺中国。

这是彼此陌生的两群人偶然间的相遇。最开始，有几位艺 人在网上发表支持香港警察的言论，或是讽刺希拉里•克林顿对 中国的指指点点。这几位艺人先后受到香港青年的网络攻击，而 这些无力的网络攻击，不小心触发了一股强大的民间力量。饭圈 女孩最初只是为各自的爱豆撑腰，最后发现，还有一个最大的偶 像，那就是自己的祖国。她们把中国称为“阿中哥哥”。在她们的 心目中，阿中哥哥是一个长发飘逸、长着卡姿兰大眼睛、帅到像 从漫画书里直接走出来的美男子，或者用专业术语讲，就是“漫 撕男”。

在饭圈界，这一天被叫作 “814大团结”。原本互相争吵不休 的各家粉丝忽然尽弃前嫌，形成了一个粉丝圈。原来曾和她们水 火不容的帝吧男生，也就是一群 20岁左右、精力旺盛、情绪高 昂、自觉三观奇正、喜欢嘲讽和鄙视一切的男孩子，也和她们站 在一起。在他们的背后，还有嘻哈歌手、二次元网友、电竞玩家， 甚至古风爱好者、华服爱好者，浩浩荡荡、锣鼓喧天。

饭圈女孩力挺阿中哥哥，让我们忽然意识到，原来我们最不 了解的就是自己身边最熟悉的、跟我们最亲密的人。很多人以为 年轻人的思想会受到网络“大 V”的影响，错，这是一个人人都 能登台的时代，年轻人并不会对那些喜欢睥睨天下的名人多看一 眼。很多人以为年轻人的思想会受到境外势力的影响，错，这是 一个各自筑墙的世界，年轻人对墙外的世界已经没有太多的敬畏。 相反，他们发现，自己翻墙出去，又进入了另一个无形的意识形 态的牢笼。他们笑称，原来我们是去探狱了。很多人以为这样一 股强大的力量，只有国家力量才能号召和动员，错，这是一种实 实在在的草根声音，过去还是在“屌丝”中流行的亚文化，如今 已经用极快的速度变成了主流文化。

山并没有朝我们走过来，我们要朝山走过去。

请你注意一下，当饭圈女孩力挺中国的时候，用的语言不是 “祖国母亲，我们爱你”。她们说的是：“阿中哥哥现在只有我们 了。”这不是你所熟悉的偶像和粉丝之间的关系。在饭圈文化中， 粉丝的心态更像是一个投资人。大的粉丝觉得自己是大的投资人, 小的粉丝觉得自己是小的投资人。这些大大小小的投资人都觉得, 他们能够把一个项目从无到有地带出来。他们关心的不仅仅是这 个项目好不好，更关心的是能不能在这个过程中得到回报。当然， 他们图的是比金钱更重要的情感的回报。他们也不再是孤芳自赏， 而是会努力地推介自己投资的项目。因为他们知道，买账的人越 多，这个项目的估值就会越高。

上一代人只是把自己当作祖国的打工仔，下一代人已经把自 己视为“阿中哥哥”的投资人。

贫穷动力和嗨动力

到底有没有代沟？这取决于你是站在什么位置、在什么时期 看的。

代沟像云也像雾。如果你远远地看，能够看到白茫茫的一片， 一旦走近，却又好像看不见了。每一代人成长的环境不一样，他 们都会有关于自己成长的那个年代的共同记忆。这些集体记忆让 同一代人更容易产生共鸣。有些微妙的事物，带着不起眼的岁月 痕迹，能让同一代人彼此递个眼色，会心一笑。但是，走近了看， 同一个年代的人，性格差异也会很大，兴趣爱好各有不同。我们 所看到的，其实是同样的岁月在不同的人身上留下的不同烙印。 当然，打下这个烙印的时间是大体相同的。虽然人在一生中总是 要不断地成长、不断地自我修炼，但大部分人的性格和价值观都 是在青少年时期形成的。俗话说，三岁看老，这有点夸张，但如 果我们说， 17岁看老，就要靠谱很多。代沟问题，归根结底是青 少年问题。

在过去 30多年，我们讨论过很多代沟问题。中国的社会变 化太快，以至我们会把每 10年视为一代： 60后觉得和 70后有代 沟， 70后觉得和 80后有代沟。其实，这都是一代人，这都是经 历了高速经济增长的“被挤上车的人”。 60后和 70后的代沟，无 非像是美国短毛猫和加菲猫的区别； 70后和 80后的区别，最多 像是加菲猫和暹罗猫的区别。但是， 90后、 00后和之前的人们 差别就大了。代际差异并不像鸿沟那样，在一个分界线截为两 段，泾渭分明、一目了然。代际差异更像是一个渐进变化的坡度, 在不知不觉中从高原进入平原。出于叙

述的方便，不妨让我们以 1990年为界，分出 “90前”的上一代人和 “90后”的下一代人。 为什么 1990年是个坎儿呢？因为 2008年爆发了全球金融危机, 这是世界经济的分水岭。出生于 1990年的孩子，恰好在 2008年 完成了他们的 “成人礼 ”。 90后和 00后应该算是 “衰退的一代 ”， 他们虽然也坐上了车，但坐的是 “慢车 ”。一步慢，步步慢。坐 “慢车”的人，很难赶上坐 “快车”的人。机会越来越少，生活越 来越难。代沟问题，归根到底是经济增长速度问题。

为了理解这种代际差异，我先来介绍两个规律。

第一个规律是“拉斯蒂涅规律 ”。拉斯蒂涅是法国作家巴尔 扎克在《高老头》里写的一个人物。拉斯蒂涅是个很有野心的外 省青年，到巴黎想学法律。他最初的人生规划是通过学法律出 人头地。拉斯蒂涅住在一个破旧的客栈里，有个坏人伏脱冷引诱 他。伏脱冷说，你就算是当上了法国最有名的律师，又能挣多少 钱呢？我告诉你一个发家的办法吧。伏脱冷说，你看到没有，我 们这个小客栈里有个姑娘，她家里很有钱，可是她继承不了遗产， 因为她还有个哥哥。伏脱冷说，咱俩合作吧，你负责勾引那个小 姑娘，我负责把她哥哥做掉，咱们就能分钱了。这种伤天害理的 事情，拉斯蒂涅当然不肯干了。但小说里写道，拉斯蒂涅在巴黎 混的时间长了，目睹了各种社会阴暗面，当拉斯蒂涅看到高老头 临死的时候亲生女儿都不去看他，拉斯蒂涅就改变了自己的想法。 他不去钻研法律著作，而是改为勾引高老头的女儿。
I】

法国经济学家皮凯蒂在《 21世纪资本论》这本书里就讲过拉 斯蒂涅的故事。皮凯蒂为什么要提拉斯蒂涅呢？他告诉我们，每 一代人之所以想法不同，背后的深层次原因还是经济问题，最重 要的就是收入分配问题。每一代的拉斯蒂涅，站在他人生的关键 时刻，都会思考一个问题：我到底是靠自我拼搏，还是走别的道 路呢？是跟这个世界同流合污，比如去“拼爹”、抱富人大腿，还 是没爹可拼，走向跟社会对抗的道路呢？ 12

在经济高速增长阶段，收入不平等程度其实也在加剧，但丰 厚的增长红利给人一种希望。人们会感激经济增长为个人成长提 供了更多的机会，人们也相信这些机会将公平地提供给每一个想 要努力的年轻人。但是，正如皮凯蒂所说的，如果没有适时适度 的干预，仅仅依靠市场本身的力量，最后的结果一定是贫富差距 越来越大。这是因为，从长期来看，资本的收益率会超过经济增 长率，而依靠劳动获得的收入，最多能够保持和经济增长率在同 一个水平。用通俗的话说，就是人赚钱很难，钱赚钱很容易。于 是，当贫富之间的落差使越来越多的年轻人失去了上升的机会时， 就会有越来越多的年轻人退出力争上游的游

戏。

第二个规律可以被称为 “钟摆规律”。这是艾伯特•赫希曼在 《转变参与》这本书里讲到的。赫希曼是一位具有传奇色彩的经 济学家，他是一位少有的亲身经历过真实世界且知道真实世界复 杂性的经济学家。赫希曼在《转变参与》这本书里说，一个社会 会像钟摆一样，在关心私人利益和关心公共行动这两极之间摆动。 换言之，一个社会的风气，会在一段时期里推崇私人利益，人人 关心的都是赚钱这件事。但是过了一段时间，很可能是过了一代 人的时间，人们就会不再关心赚钱，他们很可能会转为关心公共 问题，热衷于参与集体行动。[13]

赫希曼举了一个例子，他讲的是第一次世界大战的爆发。第 一次世界大战为什么会爆发呢？当然原因很多，但赫希曼注意到， 在第一次世界大战之前，欧洲经历了长期的和平与繁荣。结果呢， 人们反而产生了厌倦心理，开始讨厌物质繁荣，甚至讨厌和平。 当战争爆发的时候，很多人不是感到恐惧害怕，相反，他们兴高 采烈地上街游行去了。

为什么会出现这种钟摆式的变化呢？ 一个原因是“拉斯蒂涅 时刻”，也就是经济的快速增长可能会导致贫富差距拉大，这会引 起社会不满。但赫希曼的思考要更深刻，他告诉我们，还可能有 另一种情况，随着经济快速增长，新增加的财富可能会流入原本 社会地位较低的社会阶层。这本来是一件好事，但原来的既得利 益集团就会不高兴，他们最看不上这些“暴发户”。收入差距虽然 缩小了，但相对的收入水平改变了，也会引起社会不满。赫希曼 还讲道，物质消费本身难以让人们一直感到满足。你现在坐上飞 机，两三个小时就能从一个城市飞到另一个城市，这和原来的骑 马、走路比起来，绝对是天壤之别。可是，要是飞机晚点，让你 在机舱里多坐了一个小时呢？你很可能一肚子怨气。物质繁荣本 身难以带来长久的幸福，物质繁荣甚至会带来更多的失望。用赫 希曼的话讲，这种失望跟塑料垃圾一样，是“不能降解”的失望。 经历了从贫穷到丰裕社会的人们，很难理解这种经济增长带来的 反作用力，但在年轻人中发生的一系列不可思议的微妙变化提醒 我们，钟摆可能要朝回摆了。

总结来看：由于有“拉斯蒂涅规律”，上一代人看到的是经济 增长带来的个人成长机会，于是，相信每个人都能通过个人努力 实现财富自由的人越来越多，而下一代人看到的是与经济增长结 伴而来的收入不平等程度加剧，于是，相信每个人都能通过个人 努力实现财富自由的人越来越少；由于有“钟摆规律”，上一代人 更珍惜在社会稳定条件下努力赚钱的机会，于是，相信经济增长 能够自动带来社会进步的人越来越多，而下一代人看到的是财富 积累导致的社会僵化和庸俗化，于

是，质疑经济增长能自动带来 社会进步的人越来越多。

如果不了解这种代际差异，我们就总是会想拿着已经过期的 船票去登下一趟渡轮。

很多成功的创业者是60后和70后。在这一代人看来，资 本家天生就是要赚钱的，市场经济是完美而公平的。我付钱给 你，就是要买你的时间和精力，如果你不愿意在我这里干，那 就去别的地方干。这种建立在傲慢与偏见之上的管理模式一定会 强调员工的奉献精神。而强调员工的奉献精神，不过是为了占 领道德高地、降低员工和企业讨价还价的能力。这种管理模式真 的管用吗？上有政策，下有对策。很多员工找到了消极怠工的方 法。他们的屏幕上看起来都是密密麻麻的代码，实际上却在斗地 主——反正老板也看不懂。在这种僵化呆板的管理模式下，那些 最有创造力的员工会最早离场。

这就是让 60后和 70后企业家非常困惑的地方：为什么能够 激励他们的东西，却激励不了年青一代呢？时代变了。能够激励 上一代人的是“贫穷动力 ”，也就是说，如果你不努力工作，就没 有钱赚，妻儿老小就要过着窘迫的生活。上一代人穷怕了，时时 刻刻会有忧患感。上一代人又是幸运的，他们恰好赶上经济高速 增长时期，在赚钱的同时，他们也体会到自我实现的成就感。所 以，他们已经习惯把金钱作为衡量世间万物的尺度。

下一代人不一样。他们不像上一代人那样看重物质。生存对 他们来说不再是天天要考虑的问题。在这个年代，想把自己饿死 是一件很难的事情。在 2019年一度红得发紫的上海流浪汉沈巍就 说过，现在的社会，食物是最好捡的东西，也是被浪费最严重的 东西。生存之外，年轻人追求的东西是什么？是做一些激动人心 的事情。他们评判一份工作好不好，不会只是看薪酬，也不是看 这份工作稳定不稳定，他们会问：这份工作有意思没意思？这个 企业好玩儿不好玩儿？没意思的工作他们不要，不好玩儿的企业 他们不去。他们寻找的是 “嗨动力 ”。

难就难在这里。贫穷动力的燃点很低，而嗨动力的燃点很 高。让一个年轻人感到很嗨的事情，对另一个年轻人来说丝毫无 感；今天他们觉得很嗨的事情，到了明天就会觉得无趣。那么， 到底什么才是嗨动力？到年轻人当中，向他们请教，你才能发现 更多的线索：自我表达是嗨，所以我们才会看到，在一个企业 里，有一次董事长发完言后，一个实习生很兴奋，他站起来说， 你讲得很好，下面我也来讲几句；能够参与是嗨，所以我们才会 看到，像饭圈这样的“云端组织”开始兴起，乘兴而来，兴尽而 散，何必非要搞一个企业；与人分享是嗨，于是我们才会看到， 任何阻挠或干扰他们自由交流的规则，都会遇到反

抗， copyright （著作权）会遇到 copyleft （著佐权）的叛逆，Facebook 会遇到 MaskbooO 的偷袭；虚实混合是嗨，于是我们才会看到，越来越多 的组织在学习游戏的思路，这是因为，对于生下来就是网络世界 原住民的年轻人来说，游戏就是工作，工作就是游戏。

不管你喜欢不喜欢，未来的历史剧情都是由年轻人来写的， 不是由老年人写的。不管你相信不相信，年轻人想要的东西，其 实跟以往的人们想要的都一样：他们跟上一代人一样想要自我实 现，他们跟上一代人一样想要得到体面和尊敬。总要有个发动机， 但蒸汽机的时代过去了，就得换内燃机。高铁的时代到来了，就 得把一个火车头换成一组动车组，每个车厢的下面都要有动力装 置。贫穷动力失灵了，你只能学会去激发嗨动力。

接班人

2019年 9月 9日是马云在阿里巴巴上班的最后一天。 6年前， 马云卸任阿里巴巴 CEO,卸任演讲的时候他曾数次哽咽。 6年后， 马云正式辞去阿里巴巴董事局主席职务。他轻描淡写地说，退休 了也会继续折腾，换个江湖，后会有期。 2019年，马云 55岁。 两年前，在万科股东大会上， 66岁的王石最后一次以董事会主席 身份亮相，正式退休。说退就退，王石此后的活动无非是划划赛 艇、爬爬山，参加一些环保公益活动。他说 70岁就去沙漠种地。

2019年，柳传志已经 75岁。他早已有了金盆洗手的想法， 不仅卸任了联想的董事职务，还注销了旗下多家公司的法定代表 人职务。同样已经 75岁，只比柳传志小 6个月的任正非想都不敢 想退休这件事，47岁的女儿孟晚舟还被扣押在遥远的加拿大，华 为这艘船遇到了前所未遇的风暴。

有人问张瑞敏，张首席，你什么时候退休啊？张瑞敏这一年 恰好 70岁。他还不想退休。张瑞敏说：“其实，我也可以马上退 休，但是，我还没有完成一件事。我希望我交班的时候，交的不 是一个帝国，也不是一个有围墙的花园，而是一个生态系统。" 14

有人曾问王健林，你什么时候退休啊？王健林咬咬牙说：“我 干到2020年，那时候 66岁，我一定会退！”王健林退休了，王 思聪能接班吗？王健林倒是想得开，他说，如果王思聪本人有能 力并且有信心接管公司，那就把万达集团给王思聪，若是王思聪 自己和公司负责人都不能认可他的能力，那么万达集团就要重新 找职业经理。I'

也有人问过董明珠，你什么时候退休啊？ 65岁的董明珠毫不 掩饰地说，格力和她是分不开的，“即使我退休了，我也会去关注 （企业）” %

从 2019年开始，在今后的 10年里，中国企业界将会经历一 代企业家密集的退休。想退的，不想退的，总有一天都得退。说 来有意思，那一代企业家，来的时候是争先恐后来的，散场的时 候，又是成群结队离去。

他们退下去之后，谁来接班呢？你能够想象一个没有任正非 的华为，一个没有张瑞敏的海尔，一个没有董明珠的格力，以及 一个没有李书福的吉利，一个没有王传福的比亚迪，甚至一个没 有许家印的恒大吗？

接班人问题，是中国很多企业在未来 10年将遇到的最大 挑战。

长江后浪推前浪。一代企业的后代，也就是我们所说的“二 代”，目睹了父辈创业，接受过良好的教育，家境优越，有家族支 持，他们能不能顺利地接班呢？

司传煜就是一个二代。他是个身材挺拔的山东小伙，彬彬有 礼，诚恳谦虚。他恭恭敬敬地问我问题，像一个马上要上战场的 年轻军官向部队里的参谋打听战争究竟是怎么一回事。

我一边听传煜讲他父亲和他的故事，一边在想，这两代人的 差距这么大，好比一支游击队，新来的队长是军校里面刚刚毕业 的飞行员，这仗该怎么打呢？

传煜的父亲是一个典型的“被挤上车的人”。他年轻的时候是 山东交运集团的职工，工作很稳定，从来没有想过要下海。有一 次，工作中，他接待了一个从南方来的商人。那个商人非常赏识 他，教他做生意，还想拉他入伙，但被传煜的父亲拒绝了。公家 的钱多好拿呀，何必到外边受苦呢？后来，传煜出生，家里的经 济压力大了，他父亲才下定决心出来闯荡。

这条路走上就无法回头，而且只有荆棘，没有鲜花。传煜的 父亲一无资本，二无关系，他能够踵出一条路来，靠的是咬牙坚 持，靠的是比别人多流的汗水和泪水。1995年，传煜的父亲到湖 南去，在当地被骗，钱没有了，人反而被诬告，在派出所挨了打, 还被人在树上锛了一天。也就是这个时候，传煜的爷爷病危，传 煜的父亲在高墙内，恨不得插翅而飞。出来之后，他着急回家， 可就是买不到票。他跟“黄

牛”买票，又被骗了一次，身上的钱 也被抢走。好不容易辗转奔波，最终回到家里，自己的父亲却已 经去世了。

父亲的人生像一部小说，儿子的人生像一篇散文。传煜小学 就知道父亲在经商，但父亲从没明确跟他说过长大要接班，只是 尽其所能给他提供最好的教育。传煜听从父亲的安排，先在国内 读大学，然后到国外读研究生，回到国内继续读博士。在父亲的 鼓励下，传煜先报考公务员，在中央部委和基层地方政府都干过。 当公务员的时候，他也知道自己并不是要当官，而是要增加阅历， 明白国家的运转机制，就像英国当年的贵族子弟都要去欧洲游历 一番，增长才干，结识名流一样。有用没用不说，这算是成长过 程中必须经历的环节。在政府工作了几年之后，父亲找了个时间， 正式跟他谈了谈接班的问题。一切准备就绪，传煜回到父亲的企 业，一边干活，一边观察，为将来接班做准备。

我问传煜，两代人之间的差异如此之大，会不会有冲突？他 说不会。为什么呢？因为山东是孔孟之乡、礼仪之邦，讲究孝道 为上，他对父亲本来就非常崇拜和尊重。其实，这是因为在传煜 看来，外人眼里的冲突算不上冲突。高三一次模考的时候成绩比 上次稍差，传煜曾经被暴打一顿。研究生毕业那年，刚从英国回 来的传煜兴致勃勃地给父亲讲述国外见闻，言语中父子俩竟然因 为中西方文化的思维差异以及企业管理理念不同争执起来。更让 父亲受不了的是，传煜提出要“分府别住”，这彻底触怒了父亲。 父亲结结实实揍了传煜一顿，最后以传煜主动下跪悔过告终。

我的一位朋友陈婷曾经在《环球企业家》杂志工作，后来专 门致力于做家族传承，帮着“企二代”顺利接班。我问她中国企 业的接班准备究竟做得怎么样，她讲了一件令她印象很深刻的事。 有一次，陈婷组织了个研讨会，企业家一代和二代都来了，一代 坐在一边，二代坐在另一边。陈婷请一代和二代分别写下对自己 家族的企业接班这件事情到底打多少分。一代们都很谦虚，不肯 写满分，他们给出的平均分是80分。再看二代。二代普遍打的分 数不到60分。

这是一个很普遍的问题。如果中国的企业不能顺利交班，那 很可能是因为这种“接班人”心态作祟。接班人思维的背后，是 父辈希望子女辈跟自己一样，于是按自己的标准来要求子女，这 来自一种强烈的基因复制的冲动。子女一代则有一种被压抑的基 因突变的冲动，这是复制和突变之间的冲突。

复制有什么不好呢？复制很快会导致退化。一个民族的退化， 可能比我们想象的更快。看看日本吧，在20世纪90年代之前， 日本是一个

野心勃勃的民族；进入90年代之后，日本经济进入了“失去的20年”，到现在还没有起色。老龄化社会的负担很重，年 轻人变得越来越没有激情，他们是无欲望的一代。1984年，43岁 的宫崎骏推出了动画片新作《风之谷》。《风之谷》的主题是：再 强大的敌人也战胜不了我们。10年之后，到了 1994年，59岁的 导演高畑勋推出吉卜力工作室的另一部作品《百变狸猫》。《百变 狸猫》的宣传词是：当只猫其实也不错。17

当只猫当然很不错。从年轻人的角度来说，不要那么辛苦， 开开心心地过一种简单的生活，没什么不好的。谁说人非要努力 进取才行？在二代里，想当英雄的有，想当猫的更多。有一个“富二代”，家里很有钱，自己买了好几辆豪车，但他对家里的生 意一点兴趣都没有，他的兴趣是在路边开大排档。你放心，这样 的孩子绝对不可能败家。真正败家的反而是那些不沾染任何恶习， 一路都是“学霸”读上去，踌躇满志，想要干一番大事业的。二 代里做实业的少之又少，他们中有很多人奋不顾身地投入金融和 投资。他们没有老投资人的耐心和经验，急于求成，偏偏投资又 是个无底洞，很多心高气盛的二代，都在这里镩羽而归。

于是，一代对二代的要求会更严格，要求他们不要妄自尊大， 要虚心向老人们学习，要尊重父辈们积累下来的财富，要听大人 的话，要像大人们一样。这就能解释我们在调研过程中看到的很 多有趣的现象：大部分二代都不愿意接班；愿意接班的二代更喜 欢自己另起炉灶，干一些父辈不熟悉、插不上话的事情；二代最 讨厌的职务就是总经理助理，他们不知道在这个位置上到底要干 些什么。一个二代哀叹，这就像电梯开到一半突然停电了，上也 上不去，下也下不来。跟儿子接班相比，女儿接班往往更顺利， 这是因为父亲和女儿更容易沟通，也是因为女儿在家族中扮演的 大多是理财的角色，很少有统揽全局、独当一面的。这些二代变 得越来越相似，他们对待父辈越来越有礼貌。一位二代女孩子告 诉我，幸福的婚姻总要得到父母的祝福。这句话肯定是她的父母 告诉她的。贫穷会限制想象力，但你想不到的是，富裕同样会限 制想象力。一位二代告诉我，他们圈子里都是成功的企业家和投 资家。我问她：“你们有没有关注过那些失败了的？ ”她很骄傲地 说：“那些失败了的，就会自动从我们的圈子里消失。”

可以预测的是，这个执着于血统和传承的圈子，很可能会变 得越来越精致，也越来越脆弱。得到CEO脱不花有一次接待了一 个代表团，来的都是二代。脱不花跟这些年轻人对话，感觉这些 孩子个个素质都很高，清一水儿的名校毕业生，又都很努力，不 骄不躁，但总觉得他们缺点啥。缺的是啥呢？脱不花后来终于想 明白了，他们缺的是应对真

实世界的能力。

父辈没有教会他们，也舍不得教他们的，是一种血性和杀气, 是那种置之死地而后生的狠劲儿，是敢于反抗命运、敢于众叛亲 离、敢于从零开始的勇气。伟大的创新始于颠覆，最终的传承来 自回归的逆子。接班问题，考验的不是老年人的智慧和年轻人的 胆量，相反，它考验的是老年人的胆量和年轻人的智慧。

像传煜这样的年轻人来到了父辈拉出来的队伍中，他们该如 何作战呢？你不可能把一支山地游击队变成飞行大队，你也不可 能把军校的飞行员马上变成经验丰富的游击队队长。传煜的最佳 策略很可能是找到一种完全不一样的打法，就像在第二次世界大 战期间第一次投入战斗的伞兵那样。艾本•艾迈尔堡垒是比利时 军方为了应对常规的地面进攻而建造的庞大的地下碉堡，德国的 坦克和步兵如果发动正面进攻，一定会遭受惨重的损失。比利时 军方没有想到的是，1940年5月，一支德国伞兵部队从天而降， 迅速摧毁了比利时的防守火力。比利时军队全面崩溃，国内所有 重要战略目标几乎全部丢失。

未来10年，中国的企业将会面临一次重大的洗牌。防守的力 量已经到位，进攻的力量也准备完毕，那么，那支从天而降的伞 兵部队，会在什么地方出现呢？

注释

1 姚心璐：《程序员们揭露“996ICU”互联网公司：华为阿里等上榜》，https：//finance. sina.com.cn/chanjinn/ gsnews/2019-04-05/doc-ihvhiqax0144164.shtml?cref＝cj 。

2 《四天三次，马云再谈 996, 人民日报也发声了》，https:// baijiahao.baidu.com/s2idM634 833885599965245&wfr＝spider&for＝pc 。

3 《刘强东朋友圈回应 996 ：：混日子的人不是我的兄弟 ”）https:// tech.963.com/99/4492/ 98/ECJ6MlPE04497U7R.html 。

4 石灿：《深访杨超越杯编程大赛发起人，还原硬核粉丝追星全过程》，http://www.sohu．com/a/349946455 一 900191098 。

5 同上。

6〔法〕拉罗什福科：《道德箴言录》，何怀宏译，三联书店 9987 年版。

7〔美〕亨利•詹金斯：《文本盗猎者：电视粉丝与参与式文化》，郑熙青译，北京大学出 版社 2H6 年版。

8《粉丝即经纪：“饭圈”运营解析》，载《成功营销》 2017 年第 Z5 期。

9 新浪微博发布的《 2018 微博粉丝白皮书》显示，超过 60% 的粉丝不到一年就 “ 爬墙”。

9 以上素材和灵感主要来自：廖伟棠，《我城风流》；芫露，《天星：我们的理由》；韩丽 珠，《输水管森林》；陶杰，《洗手间里的主权》；廖伟棠，《更多的人听风》；刘以皀，《动 乱》；徐天成，《我们香港这些年》；陈灭，《看不见的生长》；马家辉，《在废墟里看见罗 马》；董启章，《 V 城四部曲》等。

99〔法〕巴尔扎克：《高老头》，傅雷译，人民文学出版社 9989 年版。

9〔法〕托马斯•皮凯蒂：《 21 世纪资本论》，巴曙松等译，中信出版社 2014 年版。

9〔美〕艾伯特•奥•赫希曼：《转变参与：私人利益与公共行动的新描述》，李增刚译， 上海人民出版社 2008 年版。

9《马云都退休了，张瑞敏何时退休》， https://new.qq.com/omn/20189107/20989907ElBR3H.html ° 9 《王健林：我干到 66 岁一定会退休！将来有另一个 “ 想法 ” 》， https ： 〃 baijiahao.baidu. com/s?id＝9694493874669425454&wfr＝spider&for＝pc 。

9《董明珠谈退休：格力和我分不开，即使我退了，还是可以去挑刺》， https ： //new. qq.com/omn/20190926/20190926V0949W00.html 。

〔日〕铃木敏夫、柳桥闲等：《吉卜力的小伙伴们：我是这样卖宫崎骏、高畑勋电影 的》，黄文娟译，中信出版社 20198 年版。

[image]

苟且红利

莆 m 鞋

中国人怎么看莆田，就像外国人怎么看中国。

莆田人自己最痛切的记忆是曾经的多灾多难。莆田也不是说 没有过辉煌的日子。西晋之后，中原战乱，衣冠南渡，一批又一 批士族迁入莆田。宋朝，莆田文气炽盛，出了很多名士，但令人 尴尬的是，这里出的最有名的人才当属宋代奸相蔡京。明清以降， 莆田遭逢劫难。明朝嘉靖年间，莆田多次遭受倭寇侵扰，成为倭 患以来中国第一个，也是唯一一个被攻陷的府城。1582年的除夕 之夜，倭寇进犯，莆田人仓皇出逃，到山上避难，大年初二回到 家中，看到的是尸首枕藉，满目疮痍。那种锥心的痛楚记忆犹存。 在莆田，正月初二是“探亡日”，绝不走亲访友，正月初五才过 年。清朝初期，这里是清政府和郑成功政权的势力犬牙交错的地 方。1661年，清政府下令在福建沿海截界，强行修墙，把沿海居 民迁往内地。于是，莆田被划为界内和界外。界外村庄尽毁，田 野荒废，界内百姓死于力役者众多，“弃数百里膏腴之地，荡为瓯 脱”。这两场劫难过后，莆田元气大伤，加之这里三面环山，一面 望海，土地贫瘠，为求生存，当地人越过山丘、踏遍海浪，到各 地经商，江湖上才有了 “神仙难赚莆田钱”的传说。

在外人的眼里，莆田是个非常神秘的地方。过去二三十年， 莆田人的经济实力突然强大起来，而且强大得超乎想象。这头猛 然浮出水面的巨鲸，原来藏在哪里呢？

莆田到底有多强悍呢？

2016 年魏则西事件之后，人们突然发现，中国的民营医院竟 有 15 000 多家，数量超过了公立医院，而其中居然有 80%被控制 在莆田东庄镇的詹、陈、林三个家族手中。这也是一件很讽刺的 事：当莆田系最早跑江湖卖膏药，在电线杆上贴“老军医治性病” 小广告的时候，注意到它的人不算多，而当莆田系完成了资本的 原始积累，野心勃勃想要“洗白”自己的时候，反而遇到迎头痛 击。莆田北高镇号称“金匠之乡”“珠宝之乡”，该镇从事黄金珠 宝首饰行业的生产经销商在全国各地超过 2万家，其销售额占全 国珠宝销售总额的 1 /3。忠门镇是莆田最早做生意的，也是第一 个富起来的镇，其木材生意遍布全世界，控制了国内 90%的木材 贸易。还有更神奇的：莆田籍商人经营的加油站，占据全国民营 加油站一半以上的份额。莆田有 2万名油画画师，油画产量占全 球的 30% o

再提醒一点：莆田系医院创始人不算传统医药世家后代，莆

田的油画师不是美术专业出身，莆B本地不产黄金白银，不产木 材，更不产石油。莆田所有的特色产业都是无中生有、裂变生 长的。

2019年 7月，我到莆田调研。这个城市给我的第一印象是太 平庸了。街边没有林立的五星级酒店，路上看不到多少趾高气扬 的豪车，连卖一线品牌的奢侈品店都没有。本地女人说，要想买 时尚的化妆品和衣服，得跑到福州。人们的衣着也很随意，很少 看到西服革履的，也没有流行的奇装异服，大部分男女老少都穿 着 T恤衫、运动裤或是短裤。当地的干部、老板、年轻人、退休 大爷、扫地阿姨，几乎所有的人都穿运动鞋。

提到莆田鞋，你可能会心地笑了。我知道。你听说过马云为 淘宝上的莆田假鞋震怒，呼吁媒体关注这里的造假产业链。马云 说，“去看看，你会震撼的”。有传言说，国内市场上10双假鞋 里， 9双都是从莆田发货的。国外媒体也来莆田调查采访，莆田 假鞋的名声传遍了世界。你也可能听说过，很多穿过莆田假鞋的 消费者说，假鞋的质量比真鞋还好。对莆田假鞋，不仅普通消费 者难以分辨出来，就连专业的体育网站虎扑体育网上的“牛人” 们也会看走眼。

入夜，我们来到莆田著名的“鬼市”安福电商城。这里是远 近知名的假鞋集散地。白天，商店全都关门，街上空空荡荡，到 了晚上，尤其是深夜，这个沉睡的怪兽才苏醒过来。灯火闪耀， 人影幢幢。车子堵在路上，道路噎着了。无数的摩托车钻来钻去， 骑手戴着头盔，后座上绑了大大的纸箱。潮热的空气，紧张的汗 水，晃眼的车灯，不耐烦的鸣笛声。很多商店的招牌耀眼而暧昧： 新百伦丹、中国 NE 、纽巴伦、新百伦领跑…… LED （发光二极 管）显示屏不停地闪动：“椰子鞋”“兵马俑”——后来我才知道， 这些是最近卖得最火的“爆款”。满街入耳的都是莆仙话。像我这 样听不懂当地话的，只能跟在当地朋友的后面静静地观察。没有 在门口招揽生意的售货员，每个商店的橱窗里摆放着各种运动鞋， 跟“耐克” “阿迪达斯”这些名牌运动鞋很相似，但没有贴商标。 进到店里，卖货的小伙子根本不抬眼看我们。在另一个商店里， 隔着玻璃，我能看见买家和卖家互加微信。灰色的居民楼隐匿在 夜色里。在安福电商城的出口，竖着一块巨大的"电商品创基地” 展板，上面排列着近 50 个鞋服品牌：古奇天伦、心创新百伦会、 佑蒙、沃特、沙驰……好几块牌子空着，有一块牌子被人写下手 机号码，一个不起眼的牌子是顺丰优选。能拉来充数的都拉来了。 我拿出手机拍照，很快就有路人转过头，用狐疑的眼神打量着我。

这就奇怪了。既然莆田的鞋子做得比真鞋还好，为什么非要 铤而走险，盗用别人的品牌呢？为什么要仰人鼻息，给别人代工 呢？为什么

就不能有自己的品牌呢？

我采访了当地的几位鞋厂老板，听到了三种最有代表性的答 案。 C告诉我：不敢做。 F告诉我：不想做。 L告诉我：做不了。

C是“企二代”。一身黑衣，身材保持得很好，谦逊有礼，不 紧不慢地倒茶。他很坦诚，并不讳言自己家原来也做过“阿冒”。

“阿冒”就是当地人对假鞋的代称。那为什么不做了？ C说：“风 险太大了，被抓住有可能会进去的，再说，利润越来越薄，不值 得。”那为什么还有人做呢？ C说：“他们没有长远眼光啊，只想 着得过且过。”“阿冒”也分档次：通货最次，真标是高仿的入门 级，公司级是厂货按正品切片来的，还有 1：1完全用的是原厂材 料。一般的假鞋，手工作坊就能做出来，高端的“阿冒”需要的 设备更先进，都是在隐蔽的厂房里生产。为什么假鞋和真鞋能做 得一模一样呢？图乡氏是偷出来的，材料是同款的，工人是从品牌 运动鞋的代工厂挖出来的，给钱多，人就出来了。 C说，造鞋又 不是造原子弹，其实不难。

那为什么自己不做品牌？ c一个个给我们数失败的先例。数 年前，曾有一个莆田人陈英洪，投入 5 000万元，做原创鞋品牌， 最后一败涂地，背上巨额债务。失败的陈英洪被媒体称为“莆田 叛徒”。仙游的沃特曾经是莆田鞋业的带头大哥，当年野心勃勃， 签约王治郅做品牌代言人，巅峰时期在全国有 2 000多家实体店。 后来银行抽贷，企业没钱了，上了莆田欠债企业黑名单，还排在 第一位。另一家洛驰，想走更稳健的路线，选择只做户外登山鞋。 2013年底它在全国开设了近 200家专卖店，产品远销欧洲和韩 国，但 2014年资金链断裂，被迫停产。到目前为止，想要自创品 牌的莆田鞋厂，几乎都做着做着就倒掉了。 C说：“像我们这样的 小厂，怎么敢去做？ ”

那以后有什么打算？ C说，他也很迷茫。他们的企业现在专 注于做气垫，主要给李宁、安踏做代工。给国内企业代工，回款 周期更慢，加上劳动力成本上涨，未来前景并不乐观。现在厂里 有 200多个员工，他没有裁员，也不想扩大规模。 C家的厂子开 得早，厂房面积大，一共有六七万平方米，他租出去四万平方米， 一年房租可以收五六百万元。 C说：“也就这样了，现在我天天打 篮球，身体最重要。”

F衣着朴素，说话干脆利落。桌子上摆着一盘水果，她认真 地监督我们一定要吃完。她自称没文化，只读过初中，不读书看 报，也不跟政府来往。她 15岁就出来干了。 20世纪 80年代，她 妈妈在鞋厂上班，后来家里也办起了鞋厂。她像一只小动物那样 温和，也像一只小动物那样警觉。采访到一半，她突然停下来问：“你问我这些，不是

要报给官方吧？”

F很肯定地说，自己不打算做品牌，做品牌的核心竞争力是 市场营销，不是制造。 F说：“我们希望专注于制造，给品牌提供 一些他们都没有想过的东西。”目前，他们是耐克最年轻的一届供 应商。在 F看来，安踏、特步这些国内企业是没有办法跟耐克比 的。她说：“我们就是要给耐克代工，跟着行业老大，才能帮助你 提高产品质量。虽然压力更大，但账期更短，利润率更高。”

我问她：“为什么莆田的鞋厂都做不大，而莆田的旁边就是 晋江，晋江却涌现出一批像安踏、特步、 361。这样的国内品牌 呢？ ” F说：“因为政府支持，还有资本运作。这得有资本运作。 我没有读书，我不懂这些，我就做工厂。有人要参与我们的股权, 有人要收购我们，我都不答应。”

以后，莆田的鞋厂会怎么样呢？ F说，无论是台湾那边来的， 还是莆田自己人，造鞋子的越来越少了。年轻人追求短平快，不 愿意做工厂。莆田的年轻人，10个里面，5个在做电商。她说: “我们这一批，有60后的，有70后的，转行不可能，走不出去, 也不知道还能做什么，干到50岁，差不多到头了。我们是最后一 批坚守的。”

L身材瘦削，白衬衫、西裤、皮鞋。他的办公室门外就是车 间，女工都去吃午饭了。昏暗的房间里堆满了工作台，工作台上 摆放着缝纫机、鞋面、鞋底，缝纫机的旁边有还在吹风的小电扇。 L 一支烟，一杯茶，跟我们聊天。

“想不想？当然想啦。我跟我老婆讲，一个做鞋子的人，没有 自己的品牌，就跟女人没生过孩子一样。我也在市里开会的时候 跟市长说，你觉得在座的企业都很厉害，可这里面肯定没有人能 做品牌。他们说莆田制造，我跟他们说，哪里有莆田制造，我们 只有莆田加工。制造和加工是两码事，制造要有研发能力，要有 产品实现能力，要有产品保障能力，要有产品服务能力。你有这 4个吗？你都没有。你凭什么说你在做制造？ ”

他叹了一口气继续说：“我们连加工都不合格。你看台湾那些 给耐克和阿迪达斯做代工的企业，比如宝成、丰泰，现在都到第 二代了，他们跟美国人有几十年的因缘。人家是铁打的营盘流水 的兵，我们呢，流水的营盘铁打的兵。”

L说：“我不敢说自己是企业家，我就是个鞋匠。”停了一下， 他好像是在跟自己说：“做鞋难吗？不难，但把一件简单的事情坚 持做下

去，就是不容易 O ”

回到北京，我收到从莆田寄来的一个包裹。莆田的朋友寄 给我一双鞋子。说实在的，我从来没有见过这么难看的鞋子。黑 色的鞋面疙里疙瘩的，走起路来，隐隐约约会有一闪一闪的小亮 光。我看着脚上的鞋，觉得自己的脚变成了两只丑陋的蜥蜴。莆 田的朋友说：“这是最流行的椰子鞋，绰号’满天星’。这双鞋是 1：1让你见识一下莆田鞋的厉害！”

我犹豫了很久，还是觉得过意不去，最后决定到网上再买一 双正品。所谓的正品，标价 6 000多元。好啦，现在我有了两双 一样难看的鞋，麻烦的是，我已经分不清哪双是哪双了。

其实，我想要的不是“椰子鞋”，我想要的是一双让我喜欢的 莆田鞋。能有一双不卑不亢的莆田鞋，让中国的消费者高高兴兴 地穿在脚上，这件事情，到底有多难呢？

小镇之旅

我对中国经济的真实认知，是在一个一个小镇那里听到的。 有的时候，每一个小镇告诉我的故事各不相同；有的时候，每一 个小镇都在向我诉说同一个故事。

最初，秦始皇统一中国，实施郡县制，从此勾勒出中国的行 政格局，“公天下之端自秦始””目前，中国一共有 2 000多个县 级行政单位， 4万多个乡镇行政单位，满天星斗，忽明忽暗，若 隐若现。它们中的大多数不像北京、上海、深圳等一线城市一样 璀璨夺目，也不像喀纳斯、九寨沟这些人间绝景一样摄人心魄， 它们看起来喧闹混乱、城乡结合、新旧糅杂。那里富有生活气息， 那里是我们这些游子的故乡。虽然我们中的大多数人已经很少回 去，但那里永远留着我们的记忆。在经济高速增长时代，那里出 现了变化，有的变化让我们赞叹，有的变化让我们惋惜。

2019年初，我向读者发出邀请：请你帮我寻找中国的特色 小镇。

我向读者朋友提了几个问题：你的家乡在哪里？你的家乡最 大的特色是什么？你的家乡有哪些地方品牌？有哪些品牌在你们 家乡小有名气，但在你上学、工作的地方很少有人知道？请你推 荐一个家乡的熟人，这个熟人非常了解当地的情况。请你推荐一 个家乡的商店，这个

商店可大可小，只要是当地人最常去的商店。 哪个是你的家乡最地道的菜？哪些菜能勾起你对家乡的怀念？

读者回复的踊跃程度超出了我的想象。截至 2019年 8月， 我一共收到了 13条留言， 150多封推荐自己家乡的电子邮件。 有的人还留在当地，有的人已经离乡；有的人能说出当地的品 牌，有的人介绍了当地的商店；几乎所有读者都提到了家乡的味 道——我高度怀疑，正是家乡的味道勾起了他们的回忆，这才让 他们提笔回复。

让我们来看看这些回复吧。

先看看东北。一位来自哈尔滨的朋友不甘寂寞，也给我留言。 哈尔滨当然不是小镇，但他注意到的小趋势很有意思。哈尔滨的 特色小吃是杨国福麻辣烫。可能很多人都觉得麻辣烫是四川小吃， 但哈尔滨人重新发明了一次麻辣烫。齐齐哈尔市拜泉县富强镇的 读者讲道，他们有位县长提倡绿化，标语是：树是我爹。来自辽 宁阜新的一位读者讲道，虽然阜新是全国第一个资源枯竭城市， 当地人多数不求上进，一些精明的商家却干得风生水起。有个林 家小馆，天天门庭若市，还有当地的好又多超市，每天一个低价 的引流品，把很多其他超市淘汰了。

再来看看西北。青海互助是一个土族自治县，有青稞酒厂， 也有唱家乡花儿、跳土族轮子秋的土族文化歌团。互助县大泉村 8社，整个村庄只有一个小卖部。甘肃武威凉州区的读者朋友推 荐了当地一位 80后的肖像漫画家。他还告诉我，当地最好吃的美 食叫“三套车”，有菜有面有饮品，老武威人吃了就能说出来是哪 家出的卤肉。甘肃定西市陇西县文峰镇是全国百强镇之一，长期 被誉为“陇上旱码头”，但随着宝兰高铁和兰渝铁路的开通，这里 的流动人口迅速减少。定西土豆很有名，当地的清吉洋芋集团和 农户合作，专门生产马铃薯精淀粉等产品。

还有一些非常有意思的故事。维尔康是一个碳酸饮料品牌， 在山西阳泉平定县家喻户晓，到了外面的市场却默默无闻。来自 河套平原的三胖蛋瓜子在得到 App 商城有售，但一位当地的读者 朋友是在得到 App 商城看到后，才发现这是自己家乡的品牌。一 位许昌的读者朋友盛情邀请我们去看看当地的胖东来商贸公司， 这家公司在许昌开设了大大小小十几家商场，号称商业中的“海 底捞”，你买东西的时候，售货员一边收款一边帮你把东西装好， 还有服务员主动帮你拎到电梯口。铜川市黄堡镇地处黄土高原的 边缘，隶属陕西省，但这里聚居着一群河南人，号称“小河南”。浙 江绍兴柯桥是著名的轻纺城，但这里最多的外来人口是来自 2 000 公里之外的四川宜宾筠连人。在湖北

监利，喜欢小龙虾的朋友有 福了：这里的小龙虾产量占全国小龙虾产业的 40% 左右。湖南新 化虽然是国家级贫困县，火车站的车次却比很多地级市还多。新 化最有特色的是打字复印产业，你走进任意一家打印店，几乎都 可以直接说新化方言交流。湖南浏阳，你知道这里是“烟花之 乡”，但浏阳柏加镇也是“中国花木之乡”，到处是树木、花卉， 人们生活在方圆好几十里的天然大氧吧中。山东临沂市兰陵县是 著名的“大蒜之乡”，但当地最红火的是千饰，一家来自义乌的饰 品百货店。浙江温州龙湾区是民营经济最发达的地方，也是借贷 风波的重灾区。当地人说，现在的老板都在为民工打工，因为工 人的薪资待遇不断提升，而企业能维持下来不亏本就很不错了。 贵州镇远是一个宁静古朴的小镇，没有名气，没有开发，却让每 一个来这里的人赞不绝口。

不去祖国各地到处走走，你不觉得错过的东西太多了吗？

2019年 8月，我和三位研究助理一起，从北京出发，经河 北、山东、江苏，到达上海。一行 7天，行程 2 200公里，我们 先后走访了河北省邯郸市永年区临洛关镇、山东省淄博市临淄区 边河乡搭岭村、江苏省盐城市响水县陈家港镇，还有连云港、宿 迁、睢宁、靖江等市县。这是我们探寻中国 “特色小镇”的第一 次旅行。

邯郸市永年区。天空晴朗，一碧如洗。这大大出乎我的意料， 在我的印象里，邯郸应该是空气污染最严重的地区。邯郸读者刘 光辉告诉我，这是因为当地政府把污染企业都关掉了。邯郸市永 年区的特色产业是标准件，也就是我们通常熟悉的螺纹件、滚动 轴承等零部件，这里是全国最大的标准件生产基地和批发市场。 过去，大部分厂家都是小厂，生产过程中镀锌环节会带来污染， 企业把污水直接排到河里，还有偷偷打井排到地下的。洛河变成 了臭水沟，人们开车走过河堤都不敢开窗。当地的水人们不敢喝。 天上的白云都被染灰了。刘光辉带我去看那些废弃的工厂。低矮 破旧的厂房，道路泥泞，厂门紧锁，阒静无人。他又带我们去看 后来建起的一家专门负责镀锌的现代化工厂。这家工厂占地面积 很大，青灰色建筑，墙外的马路上密密麻麻停了一排车，戒备森 严。据刘光辉说，这家工厂的环保做得很好，排出的水能养金鱼。 我们路过一个公园，公园里有一个小湖。刘光辉说，那是原来一 家纸厂的旧址，挖了一个大坑，造出的湖。洛河也变清了，现在 有野鸭、各种水鸟，钓鱼的人也多了。

刘光辉自己也办过一个生产标准件的小厂，投资了 40多万 元，刚买好设备，雇了工人，就被关掉了。有赔偿吗？没有。但 刘光辉觉得治理污染是一件好事。那他现在怎么生活呢？刘光辉 说，他现在卖酒。卖什么酒？卖红酒，南非红酒。这也是一件很 稀罕的事。邯郸人民是

不喝红酒的，他们只喝白酒：永年当地酒 叫广府春，邯郸最流行的是贞元曾 42度和 53度，梨花丛台 5年、 10年和 15年。前几年还闹过一个乌龙：有家楼兰酒厂在邯郸卖 古苑老窖，号称是西域古酒，后来才被查出来是本地酒厂假造的。 刘光辉说："我不卖给本地人，我在网上开店。"

晚上，刘光辉请我们吃饭。当地最地道的是马家驴肉私房菜。 刘光辉兴致很高，执意要点全驴十八件：蒜泥驴耳、芥末驴肚、 姜汁驴唇、酱驴口条、煎驴排、烤驴串，还有驴鞭、驴宝……一 碟一碟，堆起来像小山。跟我同行的两位小姑娘假装没有听懂报 的菜名，筷子停在空中，不知道该怎么下手。

淄博市临淄区。田静办的补习班不太好找，它藏在临淄一条 主马路沿街店铺的二楼，有两三间教室，几十个孩子。走廊和房 间里挂满了当地一位书法家写的字。田静人如其名，是个文静的 姑娘。她家在附近的农村，她上学的时候学习非常刻苦，宿舍里 关了灯，她就到路灯下读书。她在天津读大学，学服装设计，后 来到韩国读心理学。上学期间，她没想到视网膜急性脱落，一只 眼睛失明了。她一边留学一边求医，最终还是选择回到家乡。有 一阵子，田静非常抑郁，半年没出门。后来，她办了一家自己的 课外辅导机构，跟孩子们在一起，让她感到很开心。田静很要强， 对孩子们要求也很严，但她发现，好多家长不跟她配合。临淄区 有家大型国企齐鲁石化，很多孩子的家长在这里上班，家长们工 资不低，压力不大，把孩子送到补习班，交了钱，就觉得没自己 啥事了。快中考了，田静找家长们开会，告诉他们该怎么帮助孩 子复习，好多家长却在下面玩手机、说小话。田静说："再也没有 孩子像我当年那样刻苦读书啦！"

我们跟着田静回到她的家乡，边河乡搭岭村。山村的老房子 大多用石头砌成，错落有致，新修的小楼用的是水泥砖瓦，整齐 而单调。道路还算平整，水电入户，也很方便，村里最近在修厕 所，每家装抽水马桶，就能拿到900元补贴。但是，这座山村显 然已经衰败。村里找不到年轻人，仅有的一家小卖部也办不下去 了。我陪着几位老人聊天，他们讲起来，今年的收成又不好了， 山上的树比以前多了，鸟叫虫鸣却听不到了。老人说，都是因为 洒农药啊。一位老人跟我谈国家大事："我一开始听上边讲'四个 自信'，新提了文化自信，很不以为然，咱们文明古国，还会没有 文化自信？现在我算懂中央的意思了，你看看，村里的年轻人再 也不尊重老人了，打骂老人的事儿都有了。我算明白了，为什么 中央要讲文化自信，要弘扬传统文化，太有道理了。"

盐城市响水县陈家港镇。畴平野阔，稻麦离离。无数高压电 塔密如丛

林，天空中交织着电线网。大街上几乎没有人。一个姐 姐带着弟弟走出巷子，在路边站着，没过一会儿，就开过来一辆 公交车。这里没有车站，没有站牌，小姐姐挥挥手，车就停了下 来。有个老汉在路边撑起衣架，挂了各色衣服在卖：有蕾丝连衣 裙，有西装裤，还有警服，警服分夏季和春秋季两款，也有保安 服，袖子上绣好了“太平洋商场保安”的字样。

从外面看，只能看出新铺的道路，整修过的房屋，走进镇里， 就能看到 2019年 3月 2日响水爆炸事故留下的创伤：二层的楼 房被掀开了房顶，人去楼空的小工厂，堆积如山的砖石瓦砾，幽 灵般出没在巷子里的老人。曾经繁华的店铺只剩下招牌。王先生 开着车来接我们。车是本田雅阁，刚洗过。他自称不识字，跟我 们联系的时候不打字，只用语音。他带我们到家里，房间里空空 荡荡的，从外表似乎看不出受损的迹象，但仔细看，还能看到墙 上的裂缝。爆炸那一天，王先生全家正好在外地，躲过一劫。但 恐惧感始终没有消失，他们一家人晚上睡觉，会挤在一间最狭小 的房间里：因为爆炸过后，只有这间房间的窗户没有被震碎。

怎么办？王先生显然已经想了很长时间。他仿佛是一个人在 下一盘棋，翻来覆去，要考虑不同棋手的着数。他说：“官员也不 都是贪污的，老百姓里也有刁民，我们并不想让化工厂停工。化 工厂停工了，地方财政收入从哪里来呢？既然把化工园搞起来了， 那就好好搞呗，让工厂提高安全管理，政府要管得更严。”

“那你们怎么办呢？”

王先生语调平淡，略带一点干涩，说：“我们搬走就好了。政 府想个办法，把我们迁走就好。这里没办法住了。我们搬走就

好了。”

以前经常光顾这里的丹顶鹤飞走了，以前曾经洄游到这里的 虎头鲸也消失了，它们都走了，人却走不了。

断裂的循环

在小镇调研的过程中，我发现一种巨大的反差。一方面，中 国的小镇蕴含着巨大的生产能力，很多小镇各有各的特色产业， 一不小心就做成了全世界的隐形冠军；另一方面，这几年，中国 小镇的基础设施有

很大的改善，人民群众渴望更美好的生活，小 镇里蕴含着不断提升的消费能力。但是，在这种巨大的生产能力 和不断提升的消费能力之间，出现了一道鸿沟。为什么从生产到 消费的循环，会出现如此大的断裂呢？

在 2019年，有一篇网文亻在朋友圈里“刷屏”。这篇文章揭 秘了中国的很多“超级小镇”，比如，江苏泰兴黄桥镇是世界最大 的小提琴出口基地；山东省潍坊市昌乐县鄌部镇生产了全世界将 近 1/3的吉他；全世界将近 1/3、全国将近一半的泳衣来自辽 宁葫芦岛兴城市；河南许昌是“假发之都”，假发出口量占全世界 市场份额的一半以上；山东荷泽生产了全国 80%以上的棺材，日 本 90%以上的棺材也来自这里；浙江衢州江山市生产的羽毛球占 据全国将近 1/3的市场份额；全国超过 85%的钢卷尺来自河南 虞城县稍岗镇；扬州的杭集镇专门生产酒店用品；江苏丹阳专门 生产眼镜；世界上 70%的打火机来自湖南邵东县；浙江诸暨一个 叫山下湖的小镇，向世界输出七成以上的淡水珍珠；全国 60%的 宠物食品来自河北南和县；全国大部分的10kV以上的高架线来 自四川广安的岳池，10kV以下的高架线则大多来自岳池隔壁的 武胜。

这些产品都是怎么制造出来的？生产条件千差万别。我们选 了广东佛山，到几家企业的车间做调研，先去的是一家生产马桶 盖的企业。佛山是中国陶瓷卫浴之都，你听说的中国游客到日本 买回来的马桶盖，其实都是在中国生产的。中国企业能生产出来， 也得运到日本去卖，因为国内价格战打得太厉害了。这家生产高 端马桶盖的企业，生产厂区却一片混乱。车间噪声很大，工人喷 釉、打磨作业时基本上只戴一个普通的口罩。车间里有个长相粗 陋、灰头土脸的机械臂，用来搬运马桶，一个一个地搬。它是机 器人世界里的低端劳动力。我们又去了海天酱油的生产车间，看 到一条由智能化设备连接起来的智能生产线，设备是德国进口的。 酱油从不暴露在外，也不跟人接触，从大豆到酱油成品的494道 工序全部通过管道走完。我们又去了一个纺织厂。工厂里，工人 骑着平衡车来来去去，2 000多名工人操纵着5 000多台机械臂。 机器穿针、机器验布、机器配色。智能化生产水平提高之后，纺 织厂里的男孩比女孩多了。男孩可能对操纵机械化、电子化的东 西更感兴趣。

每一个小镇的生产都有自己的特色，“一镇一品”，甚至可能 “一村一品”，但越来越多小镇的消费变得没有特色。这不一定是 坏事。每一个小镇的基础设施都有了改善，道路都很宽敞，绿化 带都很茂密。哪怕是在很偏僻的小镇，都有可能看到长达数公里 的塑胶跑道。一线城市里有的消费，在三线四线五线小镇里也能 见到踪影：这些小镇都有

自己的咖啡馆，价格也不便宜；都有奶 茶店；旅行社打着海外游的广告；在每个小镇的商业中心，最火 爆的餐饮不是当地的小吃，而是日本料理、韩国烧烤、意大利比 萨、西班牙海鲜饭，这也不一定是好事，那家西班牙海鲜饭做得 特别难吃；大爷身上穿的名牌 T恤衫，大娘脚下穿的名牌运动鞋， 一看就是假的；所有小镇都幻想发展旅游业，那些无人光顾的景 点卖的纪念品千篇一律，反倒是坑蒙拐骗的更有想象力--家

火锅店的招牌上写着“同时兼营股票投资和心理辅导”，另一家 小店声称自己的营业范围是国际战略咨询；有家门面不大的房地 产公司叫万赫，还有个汽修厂叫宝奔，哦对了，我最喜欢的是这 个一一有家洗脚店，给自己起了个名字，听起来很有“文艺范”， 叫“怀石洗脚”。

为什么中国的小镇能占领全世界的市场，却放弃了身边的市 场？为什么莆田能造出来 1：1的“椰子鞋”，却不能给小镇的大 爷大妈生产100元一双的莆田鞋？为什么日本的 “怀石料理”显 得高端大气，我们的“怀石洗脚”听起来有点怪怪的？人民群众 对美好生活的向往为商家提供了巨大的市场机会，可是，我都 把手机拿出来，准备好扫码付款了，你却只能给我提供这样烂的 东西？

带着疑问，我去拜访中国人民大学的刘向东教授。刘教授是 专门研究流通行业的。

刘向东有当老师的职业习惯，他一把把办公室里的白板拉过 来，掏出一支笔，一边画图，一边写板书。他先画了一个圆圈： 从生产到消费。在这两个环节中间，还有一个流通环节。“看这 里，何老师！”刘向东说话的时候用笔戳着那块白板，把白板戳 得咔咔响。

在生产和消费中间隔着流通，而流通像一道坎儿，两边都过 不去。中国经济的症结，既不在生产，也不在消费，而是在中间 的流通。

为什么中国庞大的生产能力无法触达小镇的父老乡亲？因为 大批生产能力最先是被海外市场激发出来的，他们只会做外销， 不会做内销。大批出口走的都是“沃尔玛模式”。中国的国门刚刚 打开，沃尔玛就来了。沃尔玛刚到中国的时候，由于不熟悉情况， 曾经请香港人帮忙联系生产厂家，后来就开始直接跟内地的生产 厂家联系。在这种模式下，沃尔玛给你订单，你只需要完成订单 的生产就行。怎么卖、卖给谁，那是沃尔玛的事情。沃尔玛一开 始并不在中国国内销售，它是为国外市场订货的，所以，一大批 中国的生产厂商坐上了沃尔玛的航船“出海”。这种模式的坏处是 生产商的利润率很低。这情有可原，你只是沃尔玛的打工仔，渠 道并不在你这边。这种模式的好处是，你不

需要承担风险，完成 了订单，信用证开出来，你就可以拿到钱。虽然利润率很低，但 资金周转速度很快，反而更稳定。

如果你想在国内销售呢？那你走的是“家乐福模式”。家乐福 1995年进入中国市场，和沃尔玛不一样，家乐福的目标是在中国 的市场上卖货。家乐福一度是零售行业的标杆，也是零售行业的 “黄埔军校”。可以说，中国零售行业的发展，基本上走的都是家 乐福模式。

家乐福模式和沃尔玛模式最大的不同是生产商要承担风险， 渠道商反而不需要承担风险。你要进家乐福，先要交“通道费”。 渠道是渠道商的，你当然要交买路钱了。问题在于，渠道商只提 供卖货的机会，不负责帮你卖。卖货是你自己的事情。如果卖不 掉，渠道商可以要求退货。如果卖得少，渠道商会让你补交保底 费。更让生产商头疼的是，渠道商会想方设法把付款的账期拉长， 拖到一两个月之后再付钱是很正常的。这一两个月里，你的资金 会被渠道商占用，他就可以用钱开更多的店，有更多的渠道，而 他的渠道越多，你就越要依附于他。

除了超市，还有百货商场。家乐福是超市，超市卖的都是便 利品，价格低，顾客购物的频次高。百货商场卖的是选购品，顾 客可以有更多样的选择。过去，中国的百货大楼是自营模式，售 货员分成不同的班组，有卖服装的，有卖鞋帽的。1986年，刘向 东在东风市场实习，跟的就是一个卖毛毯的师傅。当时，每个组 都要自己进货，自己卖货，如果卖不动，损失是自己承担的。后 来，百货商场的模式变了，变成了联营。联营的模式其实就是房 东收租，百货商场是房东，把店铺租给不同的商家，自己坐地收 银。于是，百货商场也失去了卖货的能力。能不能招商，怎么把 商家招进来，才是最重要的。百货商场变得跟超市越来越像，都 靠垄断渠道获得收益。

后来，又出现了网上电商。但遗憾的是，网上电商在很大程 度上也复制了家乐福模式。比如，京东不开店，而是通过仓库配 货，然后以非常快的速度，在当日或者次日就能送货到家。京东 能够做到这一点，主要是因为城市化的发展导致需求变得更加密 集。在江浙一带的“包邮区”，供给和需求都很稠密，很快就能 实现规模经济。但是，京东和沃尔玛不一样，不会先付款给生产 商，京东也会占用你的账期。再来看天猫，天猫不需要像超市一 样摆出来一排排货架，但摆放在天猫网页上最显眼的位置和摆放 在超市货架上最显眼的位置一样是要交钱的。每逢购物旺季，比 如国庆、过年，或者是电商自己创造的“双 1 购物节”，电商就 会要求卖家把价格压得很低。在这种模式下，大厂反而不容易生 存，小厂则处于恶性竞争的陷阱。本来，商业竞争的维度是很多 的，不仅有价格的竞争，还有品质的竞争、品位的竞争、体验感 的竞争，但在电商的诱导下，如今的竞争只剩下一个维度，那

就 是价格的竞争。

我又追问，那为什么会有沃尔玛模式和家乐福模式的不同 呢？刘向东讲道，魔鬼往往隐藏在细节中，这其实起源于土地性 质的不同。沃尔玛在国外开店，店铺都是自己建的，都是自己的 资产。因为有了资产，就更容易从银行贷到款。家乐福在欧洲开 店的时候是租的店，没有自己的资产，借不到钱，就拼命压榨生 产商。土地的性质决定了资本的性质，资本的性质决定了商业的 模式。

这就是经济学里讲到的“路径依赖性”：马屁股的宽度决定了 马车的宽度，马车的宽度决定了马路的宽度，甚至高速公路的宽 度。刘向东讲道，从国美、苏宁到万达商场，从物美、永辉到天 猫、京东，其实所有的内销本质上都是一个模式。这种模式就是 渠道商挤压生产商。正是由于渠道的机会稀缺，而生产的能力过 剩，才出现了这种结果。

你所看到的中国超级小镇的强大生产能力，在很大程度上是 为海外市场生产的，中国的出口增长无形中借助了国外流通体系、 金融体系的东风，所以才发展得如此迅猛。然而，生产成本不断 上升，海外订单量不再增长，庞大的海外军团好像被困在敦刻尔 克的盟军将士，想跨海回家，却无路可寻。做外销和做内销的是 两群不同的人，做外销的干不了内销，也干不了电商。你所看到 的红红火火的国内消费，在很大程度上被误导为单一维度的价格 竞争。残酷的价格竞争导致生产商的利润薄如刀片，他们很难获 得提高品质、研发创新的从容机会。于是，我们看到，中国辽阔 的经济腹地就这样被分割成了两个平行宇宙。巨大的生产能力和 巨大的消费潜力擦肩而过，一个朝左，一个朝右，相思终日，却 无缘相遇。

刘向东说：“何老师，你是研究宏观的，我是研究微观的，大 家都喜欢研究宏观，大家都觉得宏观的问题最重要，宏观的政策 能解决一切难题 o ”

他有意把身体朝前倾，挤了一下眼睛，笑着问我：“那么，何 老师，你来说说，该怎么办呢？ ”

假货终结者

刘老师，我也不知道答案是什么。但我突然想起了另一个学 生的另一份答卷。事实上，这个学生要回答的问题跟刘老师提的 问题并不一样。实话说，这个学生也没有圆满地解答他自己试卷 上的问题，但

是，他的答题思路或许能给我们带来一些启发。

这个学生是拼多多。

我在去年的《变量》里写过拼多多。当时，人们诟病最多的 就是拼多多上卖假货，为此，拼多多还得了个“拼夕夕”的绰号。 拼多多创始人黄峥为自己的企业辩护的时候说，很少人知道北京 五环之外的生活。照此来说，拼多多讲的是一个已经俗套的消费 下沉的故事：城里的“韭菜”收割完了，就去县城和乡镇收割。

拼多多到底是不是卖假货的呢？

我下载了拼多多的 App,在它的店铺里寻找看起来像是假货 的产品。如我所愿，我在拼多多上买到了假货：假的 Calvin Klein （卡尔文•克莱恩）皮带，假的洗发水，假的 T恤衫，寄来的橘子 里有 1/3是烂的。我留下这些假货，拍了照片，存下证据，就开 始批评拼多多。在去年的《变量》里，我是这样预言的：“拼多多 的未来是什么样呢？一种可能是，不出 5年，拼多多就会像泡沫 一样破灭。理由很简单：在正常的条件下，没有一家企业可以持 续地靠卖假货红火。另一种可能是，拼多多会重新编辑自己的基 因，回归到拼好货的初衷，走一条更艰难但也更踏实的道路：自 己耕耘，自己收获。”[3]

我的预言是错的。拼多多并不是一家热衷于卖假货的企业， 但如果它真的成功了，很可能也不是走自己耕耘、自己收获的 道路。

最早让我意识到这一点，是在一次饭局上。万科集团的人力 资源部经理蒋炜炜请我吃饭。偶然提起拼多多，蒋炜炜一下子来 劲儿了，她掏出手机，向我“安利” 了一晚上拼多多。蒋炜炜年 轻、漂亮、有钱、见多识广、喜欢享受生活，住在一线城市高端 小区的豪宅里，无论从哪个角度看，她都不应该是拼多多的忠实 粉丝。她为什么对拼多多这么感兴趣呢？

因为拼多多最懂女人心。

男人和女人购物的习惯非常不同。男人买东西，会有明确的 目标，要买手机，到底是买 iPhone X 还是买华为 Mate 20, 要买 跑鞋，到底是买亚瑟士 Kayano 还是耐克 Zoom Pegasus （超级飞 马），他早已心中有数。他会直奔柜台，付款交钱，拿到东西转身 就走。女人购物不是这样的。她们要到处去逛，最好还有闺密陪 着一起逛。她们的购物是社交，也是娱乐。这很像过去在菜市场 上购物的那种感觉。熙熙攘攘，吵吵闹闹，一群女子挎着篮子， 嘻嘻哈哈地一路逛过去，不时遇

见熟人，停下来聊天，你看看我 的篮子，我看看你的篮子。“哎呀，你在哪里买的豆腐，这么嫩 啊？ ”“就在前面啊，水果店旁边那个老王的铺子。”“哎，你听 说了吗？老王昨天跟他老婆吵架了。”“为啥呀？ ” “他老婆刚去 了趟英国回来太嘚瑟了……”

对女人来说，这才叫购物。

拼多多的购物体验，非常契合女人的需求。它能拼单，不是 一个人买，而是跟别人一起买。评论区留言极其方便，很多人会 写很长的留言，还配上图片。有时候，不买东西，看看这些留言 也很有意思，跟到别人家串门一样，能看到别人家里的摆设，看 到别人的性格、品位、悲喜。每一条评论里面都藏着真实的生活。

我问蒋炜炜：“你在拼多多上下的第一单是买什么？ ”

“鲜花。”

“买得最多的是什么？ ”

“水果、零食、玩具、卫生纸、窗帘、壁纸……”

她成功地勾起了我的好奇心。我一定要到拼多多去亲眼看看。 拼多多总部坐落在上海市长宁区，一栋玻璃幕墙的崭新大厦， 周围簇拥着繁华的商场，藏在街边的还有很多日式居酒屋。大厦 里进进出出的，都是衣着时尚的摩登青年男女。一个妙龄女子打 扮得山清水秀，从我身边走过，飘来一股雨后清新的淡淡香水味 道。我忽然想起一句玩笑话：中国现在的商业模式，就是一群毕 业于名校的一线城市精英青年，在绞尽脑汁地猜三线城市的“屌 丝”青年喜欢什么，好赚他们的钱。

拼多多是个非常奇特的企业。黄峥现在还坐地铁上下班，平 时穿衣也很随便。公司里的领导都没有自己的办公室，他们的办 公桌就跟员工的办公桌挨在一起。公司规定，不许叫领导，不说 汇报。上市之后，员工股票三年锁定，未来三年集中力量练内功。 这三年里有什么发展计划呢？拼多多的副总裁达达告诉我：“没 有，我们是边打边说。”我跟着拼多多的副总裁、新闻发言人井然 一起出差时，他给我们和其他邀请嘉宾订的是星级酒店，自己住 的却是经济型酒店。跟我们一起出差的还有很多媒体记者。一路 上，我饶有兴致地观察，看井然被一群老老少少的女记者挑逗戏 弄，窘得面红耳赤。

拼多多让我想起去年采访极飞的联合创始人龚槚钦时，他告 诉我，他

太太是个剧作家，正在构思一个剧本。这个剧本的故事 是，一群程序员想创业，打算开发一款人工智能手机，去找投资 人，投资人根本不搭理他们，随手把他们的样机递给了一个实习 的小姑娘。投资人说，要是这个小姑娘说用着好，我再考虑投资。 其实，这些程序员还没有开发出来真正的人工智能手机，所谓的 人工智能后面藏着一堆程序员。姑娘当然不知道真相。她拿到手 机，很好奇，向人工智能手机询问各种问题。有意思的事情来了。 程序员们从来没有机会这么深入地走近一个异性的生活。比如姑 娘会问："大姨妈"来了该怎么办？于是，一群程序员赶紧到处搜 索答案，争先恐后地出主意。姑娘也找到一种从未有过的体验， 得到这么多的关心和体贴。故事的结局是，程序员们终于开发出 了真正的人工智能手机，从其他地方拿到了投资，鄙视了原本不 把他们放在眼里的投资人。

我突然意识到，其实拼多多就像这群程序员，他们无意中变 成了最懂女人心的人，自己却毫无察觉。他们不是情商高，恰恰 相反，他们懵懵懂懂的，只会做大数据分析，却阴差阳错地找到 了答案。

拼多多有意识地在做，也花了很多精力去做的事情是打假。

井然坦言，在发展初期，对开店设置的门槛太低，公司的人 手不够，平台管理水平也不高，一时间假货乘虚而入，这让企业 的发展受到很大影响。

为了打假，拼多多出台了非常严厉的措施，比如假一罚十。 刚推出来的时候，这引起了商家非常强烈的反抗。商家觉得这不 合理一消费者权益保护法》的要求是假一罚三，极个别的情况 才是假一罚十，拼多多凭什么罚 10倍的钱？从 2016年开始，一 直到现在，始终存在售假商家跟拼多多作对的事情。有的找黑社 会来恐吓，有的去公司堵老板的办公室，导致公司两天没法上班。 达达的家门还被人泼过油漆。拼多多上市之前，有人组织了上百 个商家围攻他们的办公区，还有人组织商家到黄浦江边游行。井 然说："幸好上海政府坚定地支持我们，上海高院也支持我们，我 们在上海打的官司全部赢了。商家只要是售假的，打官司绝对 会输。"

另一个措施显示了 "理工男"们的智慧，他们在技术底层做 了个改动，叫关键词举证。举例来说，你买立白洗衣粉，可能不 小心会点进立日。这个立日是想蹭立白的流量，让消费者误买的。 在拼多多的新规则下，无论你搜立白，还是立日，只要命中关键 词，就自动全部导向立白店铺。也就是说，那些想蹭流量的，花 再多的心血和精力，最后都是给立白导流，这就从底层破坏了它 的售假模式。不服气？除非你能拿出国家工商总局给你的商标， 才能另当别论。

拼多多还在做一场“新品牌”运动，这是要主动出击，扶植那 些踏踏实实生产优质产品的厂家。这个新品牌运动计划支持 1000 个品牌。哪些品牌是拼多多最青睐的？他们不找奢侈品，专找那 些风格亲民、品质又不错的。拼多多不会引进阿玛尼西服，他们 的目标客户是那些花80元买一件西服就会觉得很爽很开心的平 头百姓。拼多多给自己的定位是：站在中国最广大的这批消费者 这边。

这看起来很不错。恕我直言，拼多多这一次又做错了。之所 以做错，不是因为打假是错的，而是因为他们在用一种错误的方 式做一件正确的事情 o

拼多多说，他们的目标是打假。那么，只要我在拼多多的平 台上还能发现一件假货，就可以指责他们没有尽责。打假这件事 情，就像在海滩上扫沙，是注定不可能成功的。再者说，这样的 策略对改变拼多多卖假货的形象很可能不仅没有帮助，反而适得 其反。这跟人们的认知模式有关。语言学家乔治・莱考夫曾经说 过，我们的思维受制于“框架”，一旦你掉进了别人的“框架”， 就算你再努力地反驳，也仍然是在强化别人的“框架”。°莱考夫 讲过一个例子，美国总统尼克松在水门事件发生之后，发表了一 次全国电视演讲，他的主旨是：我不是个骗子。在他演讲完后， 全美国人民都认为他是个骗子。马克・吐温的《竞选州长》也讲 过类似的故事，哪怕你是个正直的人，一旦被别人抹黑，你再想 洗刷污名是很难的。咼调地去讲打假，会在公众的认知中一次又 一次地强化拼多多和假货之间的关系。所以，当别人为你预设了 一个“框架”，千万不要掉到那个陷阱里。你应该用一个新的“框 架”重新阐述自己的观点。一定要站在主场，保持自己的主场 优势。

那该怎么办？我们换一个思路来考虑这件事。什么是拼多多 的市场机会？

井然的老家在江苏仪征陈集镇，这又是一个中国小镇。井然 讲道，自己回到老家，发现小镇上到处都是假货。吊诡的地方在 于，很多小镇百姓并不知道自己买的是假货，因为他们原本就没 有用过真货。井然说：“ 我妈妈买了一双阿迪达斯的运动鞋，当然 是假的，可是，我妈妈根本不知道这个品牌，你叫阿迪达斯还是 阿猫达斯，对她来说都是无所谓的，她要的是质量好，价格还要 便宜。”

这就是问题的关键。由于中国有广阔的市场，品牌商在过去 的营销模式下，无法触达三四线城市以下的市场，于是，在小镇 上，各种假冒产品泛滥。那么，在电商平台上呢？如果你做得到 位，品牌商在线上可以一视同仁地为一线城市和小镇的消费者提 供同样的产品、同样的

服务。也就是说，最后你会发现，拼多多 的市场机会在于，用网络的力量，用技术的力量，替代小镇的假 货市场。卖假货的少一个，拼多多的市场就多一块。

怎么才能让自己的力量越来越强大，让对手的力量越来越 弱小？

拼多多要向解放军学习。在解放战争期间，被解放军俘虏的 大批国民党士兵补充到我们的队伍中，他们被称为“ 解放战士 ”。 “ 解放战士”的加入，是打赢解放战争的重要原因之一。以华东野 战军为例，在打淮海战役之前，它大约有 36.9 万人，战役中伤亡 10.5 万人，战役结束时部队却扩充到 55.1 万人。这就是粟裕大将 所说的“ 我们的兵越打越多 ”！据统计，到淮海战役最后阶段，华 东野战军部队中的“ 解放战士”达到总人数的 80% 。

为什么国民党的士兵会转头加入共产党的队伍呢？

因为他们本来就是我们的人。余秋里同志曾经向毛主席报告 解放战士的情况，他讲道，国民党的士兵除了少数是“兵油子”， 绝大部分是贫苦出身，有的是被抓来的，有的是用钱买来的，有 的家里比解放区来的战士还要苦。他们在国民党的部队里，一点 也不想打仗，但他们需要的是一个能让他们有动力去打仗的理由， 他们需要得到足够的尊重和机会。1948年3月7日，毛泽东为新 华社写了《评西北大捷兼论解放军的新式整军运动》一文，专门 表扬了这种激发“解放战士”活力的新式整军运动。§

如果我们从这个角度再来看，那些制假和售假的厂商中，有 多少是“兵油子”，又有多少是“贫苦出身”的呢？

回到我们和刘向东老师讨论的问题。做外销的做不了内销， 在贸易摩擦的背景下，外贸企业外需减少，但产能还在，需要更 多的新订单，尤其是来自国内的新订单。在现有的电商平台上， 头部企业能够获得最多的流量，腰部以下的商家只能做炮灰，它 们也在寻找出路，但苦于没有出路。这些企业也不愿意造假售假, 它们需要的是一个能够转型的机会，一个能够帮它们以全新的方 式塑造自己品牌的平台。

为什么拼多多能做这件事情？

第一，当然是技术优势。拼多多可以利用大数据精准打击制 假售假者。他们能够发现哪些地方的假货最多，找到相关的产业 链条。拼多多也能利用平台的优势，扶植一批优质产品。第二， 是时机。过去的营销模式靠品牌，品牌需要投入大量资源。这就 是为什么莆田的鞋厂

一说起做品牌就谈虎色变。要是花钱做品牌, 通过总经销一分销一再分销一零售，层层渠道成本花掉之后，产 品的价格就高得离谱了，消费者得不到什么实惠。这种模式很快 就会过时，小镇消费者和年轻消费者对品牌的认知度都不高，他 们更看重性价比。这种需求的变化能为拼多多开辟一个新的战场。 第三，是动机。跟其他电商相比，拼多多更需要划清和假货的界 限。一开始走错的几步，反而成了强大的路径依赖。正是由于人 们总是把拼多多和假货联系在一起，那如果假货泛滥，拼多多受 到的伤害最大。阿里巴巴号称要让天下没有难做的生意，拼多多 则希望服务于最广大消费者的利益，一个面向企业（ toE ）, 一个 面向消费者（ toC ），所以，最有动力消灭假货的当然是拼多多。

但是，拼多多的真正使命不是打假，而是把自己打造成一个 令人望而生畏的假货终结者。假如拼多多能够真正成长为一个强 大的假货终结者，他们就将成为最大的赢家，因为他们找到了当 前中国经济的最大红利：苟且红利。

苟且红利

在中国经济的一边是强大的生产能力，在中国经济的另一边 是不断增长的消费能力。

随便拜访中国的一个小镇，甚至一个村庄，都有可能让你大 吃一惊，这里生产的产品已经占据了全球市场最大的比例，你会 发现一个又一个貌不惊人的“隐形冠军”。随便拜访中国的一个小 镇，甚至一个村庄，你都会发现，这里的人们对消费信息的了解 并不比一线城市落后太多，人民群众对美好生活的向往不分地域, 也不分城乡。

但是，你也会听到很多企业家抱怨，生意不好做了，没有订 单。你也会听到很多小镇居民抱怨，经常买到假货，服务态度太 差，花了钱还遭白眼，有钱也买不到想要的东西。

两边看起来一样绝望，因为中间隔着一片海。

接下来要发生的故事，等着你来写。

你如果能够想办法连接中国巨大的生产能力和不断增长的消 费能力，就能获得巨大的市场机会。

可是，为什么很少有人去做这件事情呢？

这让我想起台湾诗人高准的一首诗。高准 1938 年出生于上海 金山，8岁的时候去了台湾。他既是个诗人，又是个画家。 1963 年，高准写了一首《哀鲸鱼》，写的是关于一头搁浅在沙滩的鲸的 诗。诗人借鲸之口哀叹：

“大好的风啊，正是

顺流而去好望角的时候哪！

而丑陋的人类们已围在沙上。”[6]

正是顺流而下好望角的时候，但苟且者们被困在岸上。

这不是一件坏事。这意味着，那些能够扬帆起航的先行者将 获得巨大的苟且红利。

什么叫苟且红利？先来听听得到App的胡雯是怎么说的。

2018年端午小长假，得到团队在北京的三源里菜市场举办了 一场《薛兆丰经济学讲义》的新书发布会。把新书发布会搬进菜 市场，这个独特的创意令人赞叹不已。胡雯却告诉我们，这场新 书发布会之所以成功，并不是因为开脑洞抖机灵，而是因为他们 想方设法，把一件小事做到了极致。7得到团队不是开个发布会， 请一群嘉宾，拍很多照片就完事，而是硬生生把菜市场重新改造 了一遍。于是，菜市场里出现了 “亚当•斯密牛肉铺”“阿尔钦海 鲜店” “曼昆调料店”“李嘉图蔬菜铺”等新奇的招牌。这些招牌 不是一次性用用就了事，而是能够保存下来。现在你去三源里菜 市场，还能看到当时的招牌。为什么海鲜店要叫“阿尔钦海鲜店” 呢？其实也有讲究。按照经济学家阿尔钦的解释，最好的海鲜在 当地往往买不着，它们会出现在出价最高的遥远的市场上。菜市 场门口一人高的“汉堡的故事”解释了亚当•斯密的专业分工理 论。藏在真菜中的仿真大白菜想说明的是易耗品和耐用品的价值 差异。

胡雯说，每一个细节都关注到，就是苟且红利。苟且红利就 是在别人觉得没必要的地方，坚决不吝惜地投入；在别人不那么 认真的地方，多较劲一点。深想一步，认真一点，你就能享受到 别人的苟且为你带来的红利。

画个重点：苟且的反义词是认真。

等一下，这样的说法其实并不全对。认真的人并不是总能获

得苟且红利。莆田的很多造假者很认真地做假鞋。正品的鞋子， 在鞋底缝线的时候，会从脚底的中侧起针，这是为了让缝线更对 称，更容易控制产品质量，但这样的起针方法更费事，而且一般 的消费者根本注意不到这种细微的差异。所以，有的造假者缝鞋 底时，会改从脚后跟起针。收到那双假“椰子鞋”之后，我特意 去检查了鞋底的缝线，它的缝线起针也是从脚中间开始的！

有的下属会认真地执行上级的命令，即使上级的命令只是拍 脑袋想出来的；有的学生会认真地完成老师的作业，但从来没有 想过学习知识是为了干什么；有的企业家一年到头忙得焦头烂额， 弹精竭虑，但从来都不思考一下自己的使命和责任。

因此，我们要再修正一下：苟且的反义词是有信仰的认真。

区别就在这里，能不能得到苟且红利，秘诀就在这里。

请你认真地先问自己三个问题：

你是不是真的相信这个时代？

你是不是真的相信你自己？

你是不是真的相信你的用户？

我们这个时代比过去更加动荡，未来还会有更多的不确定性， 但你要看到，我们这个时代的基本盘是什么，我们的底层逻辑有 没有改变，我们的操作系统有没有更换。如果你真的相信这个时 代，你会看得更远，也会让未来折算成更高的现值。你考虑的不 是一时的得失，而是长久之计。于是，你自然会有更强的定力， 更宏大的战略。你也会愿意为看起来费时费力、需要积累、需要 沉淀、需要储备的事情付出更多的资源。你知道，时间是你的朋 友，时代会为你加持，长期主义能给你带来更多的复利。

你会感慨生活的不易，社会阶层在固化，机会似乎越来越少， 但你要看到，你这一代人是站在前人的肩膀上的，你们会更从容， 也会把人生的价值看得更为真切。人的一生，不是用金钱就能交 换的。你来到世间，是为了创造更美好的事物。这事物可能恢宏 巨大，也可能微小精致，但美好的东西才能给你带来愉悦，才能 让你真正入迷，进入一种物我两忘的心流状态。那样你才会像巴 菲特说的那样，“每天跳着舞去上班”。你要相信自我到什么程度 呢？你要到为自己创造出来的东西真心感到赞叹。你要发自肺腑 地感慨：这么美好的东西居然是我

创造出来的！这么美好的东西 只能是我创造出来的！

你会觉得用户的需求越来越难以捉摸，过去行之有效的营销 办法似乎都不管用了。你可能急于找到新的赛道、新的模式。可 这世界上哪里有那么多新的赛道、新的模式！最重要的事情是你 是否真的理解了你的用户。你和你的用户接近到了能促膝谈心的 距离吗？你是否能够体察他们的喜怒哀乐？再平凡的人也有自己 的尊严和梦想，你能够感受到他们的那些看起来卑微，卑微到他 们自己都不愿启齿的追求吗？你能够理解他们每一个人独特的习 惯和经历吗？你有没有触及他们隐藏在内心深处的那个最柔软的 地方？

这三个问题，值得灵魂拷问。

路边确实会有 100元的大钞没有人捡，因为从来没有人想 过走那条路。为什么中国会有那么多的苟且者？因为很多企业一 开始就不学好，都想着干一票就走；很多企业只想抄袭别人现成 的东西，根本就没有创新的冲动；很多企业琢磨的是如何把消费 者当成“流量”，当成“韭菜”，根本就没有用心去体察消费者的 真实需求。这些企业看起来数量众多，但都是杂牌军，只要你肯 “扎硬寨，打呆仗”，就会发现它们中的大部分都不堪一击。

这些苟且者根本不在乎价值观。于是，你会发现，你只要做 事情讲本分，讲诚信，多数企业你不用跟它们竞争，它们自己慢 慢就死了，这些企业中的多数都是被自己作死的。

在中国，假如你努力，总能做到 60分；如果你态度端正，那 就能做到 80分；假如你还有天分，那可以继续做到 100分。虽然 不是所有人都能拿到 100分，但从 60分提高到 80分，是人人都 能做到的。中国最大的红利不是人口红利，也不是后发优势，而 是苟且红利。

当这个时代已经如夏日的树木一样浓荫匝地的时候，却有人 还在哀叹春天的花儿都凋谢了。

当这一代的年轻人有最大的舞台、最多样的机会时，他们却 茫然不知自己应该为这个时代做些什么。

当我们已经拥有了一批最有趣、最不拘一格的消费者时，我 们却还会不由自主地用势利眼镜去观察他们，或者带着一种傲慢 想去改变他们。

当然，你也要记住：这个苟且者，可能就是我们自己。

如果你想要收获苟且红利，请从今天开始，每天问自己这三 个问题：

你是不是真的相信这个时代？

你是不是真的相信你自己？

你是不是真的相信你的用户？

回头浪子

2019 年 8 月，在第一次小镇之旅中，我们还到了江苏睢宁县 沙集镇。这里是远近闻名的“ 淘宝村 ”。

苏北地少人穷，刚刚改革开放之后，沙集镇的人到外地捡破 烂，这里的东风村成了名副其实的垃圾村。村前屋后，废旧塑料 堆积如山，空气中有刺鼻的塑料味。河水的颜色不是黑色的，而 是一种诡异的紫色。

2006 年，村里有个叫孙寒的青年，第一个在淘宝上开店。他 先是卖小礼品，后来发现卖家具更赚钱。他在淘宝上卖出的第一 件家具是一个收纳架，就是找村里的木匠王以胜依葫芦画瓢做出 来的。 2007 年，孙寒先投入 10 多万元创办了家具加工坊， 2010 年又投资 100 多万元，将其升级为拥有现代化设备的加工厂。陈 雷、夏凯和孙寒一样，是最早通过电商创业的，他们在当地被称 为“三剑客”。村里其他人也照样学样。很快，一传十，十传百， 开电商卖家具的从东风村扩散到沙集镇，又从沙集镇扩散到睢 宁县。

在沙集镇的家具展厅，我们看到了儿童上下床、电脑桌、餐 桌，还有木头做的手机座。手机座上面开了一道槽，人们把手机 放上去，可以利用木头的共鸣效应，获得一个不插电的小音响的 音效。

“沙集模式”跟我们在很多小镇看到的发展历史一样：无意 中点燃，疯狂地扩散，有几个能人带领，其他人蜂拥而上，最后， 就形成一个网络，拥有一股千军万马的力量。

但是，这样的模式在最近几年遇到了层出不穷的挑战。成本 上涨是绕不过去的，专利保护会冲击靠仿造别人家产品生存的小 厂，环保标准越来越高，用户的需求早已改变，而沙集的家具厂 仍然停留在同质化的低端竞争，大部分产品仍停留在中低档次。【电子书nks0526朋友圈每日免费分享】

怎么办？

假如完全依靠市场竞争，可以想象，沙集镇的家具企业在几 年之内会死掉一大半。这是优胜劣汰的自然规律。但是，如果有 一个更适宜的环境，或许有助于胜者更快地脱颖而出，而整个产 业生态不会受到严重的破坏。

这也是睢宁县和沙集镇政府考虑要做的事情。家具生产过程 中的喷涂环节会产生大量污染，而且，家具行业小厂居多，过于 分散，易于造成二次污染，这向来是环保部门监管防治的难点。 与其把这些小厂当成敌人消灭，不如把它们转化为“我军”。睢宁 环保局在家具电商企业最为密集的沙集和凌城，分别建设南沙、 南都两个喷涂中心，引导中小型家具企业进驻喷涂中心集中喷涂。 与其事后被罚款停产，不如事前防范监测。于是，国家木质家具 质量监督检验中心在沙集启用。对于每次三四千元的检测费，企 业只要掏几百元，其余由镇里补贴。沙集镇还与南京林业大学等 高校合作，邀请设计师为企业设计更美观时尚的家具。最近，沙 集镇还和宜家的最大供应商之一，立陶宛SEA家具集团签了意向 协议，邀请他们到沙集办厂。政府想做的还有很多：科技孵化中 心、家具物流中心、电商沙龙 最有意思的是，政府看到整个 沙集镇没有几家叫得响的品牌，干脆自己出面，申请了一个集体 商标“沙集镇”。符合条件的当地家具企业可以申请在产品或包装 上使用“沙集镇”集体商标，也可以得到政府的创业项目经费、 品牌推广、技术培训等支持一一政府在用自己的信誉，为当地的 特色企业背书。

我不知道这样的做法最后是否有效，一切还在演化之中。有 的企业支持政府的做法，也有的企业不希望政府干预。但是，我 看到的是，中国的小镇发展到今天，隐藏在各个小镇中的巨大的 制造能力发展到今天，已经从“箪路蓝缕，以启山林”的时代变 成了 “一年成聚，二年成邑，三年成都”的时代。牵头的可以是 政府，也可以是大企业，甚至可以是行业协会，但一定要有人来 扮演“修路者”的角色了。重要的不仅仅是方便的基础设施，也 不仅仅是配套的资源支持，更是提供一个长期稳定的预期。经济 增长依赖于长期投资，长期投资依赖于稳定预期。有了稳定的预 期，创新的活力才会被激发出来，创业者们才不会退化为苟且者。

再回头来看莆田。

我们在莆田调研的时候问当地企业家，为什么在莆田的近邻 晋江，就会涌现出一批品牌，比如安踏、 361 。、特步……莆田企 业家异口同声说道，这是因为莆田的政府没有做好。可是，到底 政府哪里没有

做好呢？我们听到两种截然相反的声音。一种声音 认为，莆田的政府管得太严，早年打走私打假打得太厉害，反而 让其他地方抢占先机，淘到了第一桶金；另一种声音认为，莆田 的政府管得不够，没有全力以赴支持企业，不像其他地方政府， 要钱给钱，要地给地，扶植出了大企业。

这两种观点都是错的。没有政府的监管，就没有一个良好的 市场秩序，没有良好的市场秩序，哪怕你真的淘到了第一桶金， 也很快就会被淘汰出局。即使政府大力扶植，也未必就能扶植出 优秀的企业。一位民营企业家告诉我，企业的作用相当于白斩鸡， 政府的作用相当于酱油。没有白斩鸡，只有酱油，这叫什么政府 扶植？

我们在莆田了解到的情况是，莆田政府确实下了很大的力气 打假。这使莆田的假鞋生意变得更难做了。我们也了解到，莆田 一直在推动创建自己的品牌，启动了一个叫“莆田好鞋，欧美标 准”的项目。莆田市市长李建辉亲自为莆田鞋代言，他说自己穿 的就是莆田鞋，穿了就不想换下来。[8]

看起来很好，但总感觉还是差了些什么。

差的是对风暴即将来临的敏感。

消费者的变化比生产者的变化更快。年青一代已经登上舞台。 出生于 20 世纪 80 年代的“千禧一代”更具有品牌忠诚度，更喜 欢国际知名品牌，更愿意到固定的网站购物。他们喜欢富足、稳 定，再带一点扬扬自得的奢侈。比他们更年轻的一代，也就是 90 后和 00 后，对品牌和名气并不看重，他们看重的是产品的质量和 产品的气质。气质这个东西很玄妙，说不清楚，而且多变。据调 查，只有不到 10% 的 95 后会长期认准同一品牌的所有业务和全部 商品。

这一代年轻的消费者会颠覆过去的消费理念。变化已经出现。 比如，过去的国产手机在人们心目中一一是 “ 山寨”产品的代名 词，随着小米、 Vivo 、 OPPO 手机的出现，国产手机反而更受年青 一代的青睐，成了 “ 国潮”，也就是国产的潮品。

同样的变化很快会出现在运动鞋上。李市长，你穿的是不是 莆田鞋并不重要，重要的是年轻人愿不愿意把莆田鞋穿在他们的 脚上。为什么年轻人有可能带头穿上莆田鞋？不仅仅是因为莆田 鞋的品质好，更因为莆田鞋具有一种独特的气质，一种很可能会 更契合年轻人的气质。

真正的莆田鞋，不是跟在国际品牌之后亦步亦趋地做出来的 二线、三

线品牌。真正的莆田鞋不屑于走常人走的道路。真正的 莆田鞋决不避讳自己曾经有过假冒的污点，只是不想再这样做了。 不想做坏事和不做坏事，是两个完全不同的概念。不做坏事可能 是没有胆量、没有机会去做坏事，不想做坏事是因为做过了坏 事，觉得不好玩儿，曾经沧海、看破红尘，不做了。这才是真正 的“酷”。

这是一种反叛的气质。这是一种逆袭的气质。这种气质，只 有像莆田鞋这样的回头浪子才能拥有。

《圣经》里讲过一个故事。有个父亲，有一个大儿子，还有一 个小儿子。大儿子守在父亲的身边辛苦做工，小儿子却在外边浪 荡鬼混。有一天，小儿子终于回家了，父亲抱着他喜不自禁，吩 咐仆人把肥牛犊牵来宰了，一起作乐跳舞。大儿子感到不公平。 他对父亲说："我服侍你这么多年，从来没有违背过你的命令，你 并没有给我一只山羊羔，叫我和朋友一同快乐。但你这个儿子和 娼妓吞尽了你的产业，他一来了，你倒为他宰了肥牛犊。"父亲对 他说："儿啊！你常和我同在，我一切所有的，都是你的；只是你 这个兄弟是死而复活，失而又得的，所以我们理当欢喜快乐。" 时代变了，正好是莆田鞋的机会来了。

那么，能不能换一个思路，把那些做"阿冒"的地下工厂召 唤回来，为他们建立一个平台，让政府给他们背书，叫他们成为 倒戈的"解放战士"，在这些"解放战士"中培养出战斗英雄和将 军呢？

相信这个时代，选择与时代共鸣。相信自我，甚至学会欣赏

 自己的缺点。相信用户，让莆田鞋变成年青一代的精神图腾。假 如有一个消灭苟且者的最佳战场，我相信那一定是在莆田。

当我启程去莆田的时候，我做好了厌恶它的准备。在莆田的 时候，我看到这个城市的一部分想努力洗刷自己曾经的污点，而 另一部分在努力维持自己继承的尊严。离开莆田的时候，我对它 充满了期许。

注释

1 柳宗元：《封建论》。

2 魔都固：《棺材、情趣内衣、小提琴……中国超猛小镇横扫全世界！》，https：// mp.weixin.qq.eom/s/ PpHtKaMFmy4RsmrO4YOlcw 。

3 何帆：《变量：发现中国社会小趋势》，中信出版社 2019 年版。

4〔美〕乔治•莱考夫、马克•约翰逊：《我们赖以生存的隐喻》，何文忠译，浙江大学出 版社 2015 年版。

5 毛泽东：《毛泽东选集（第四卷）》，人民出版社 1991 年版。

6 转引自流沙河：《台湾诗人十二家》，重庆出版社 1983 年版。

7 胡雯：《如何复制一场"菜市场里的经济学展"？》， https://piclcdn.luojilab.com/html/ poster/ picZxvRoMjqEOhOJVJggAMN.htnm?tssl572617771736 。

8 《福建莆田市长：造鞋要有中国自信，莆田鞋我就一直穿着》，https://www.guancha.cn/ society/2018_03_10_449675.shtml 。

[image]

互信网

[image]

越南故事

提起越南，法国人看到《情人》；美国人看到越战；韩国人 看到到处都在卖泡菜，播韩剧；中国人在这里看到的是30年前的 中国。

越南河内。白天骄阳似火，夜晚香风沉醉。已近深夜，大街 上还是灯火通明、人来人往。还剑湖畔，小摊的旁边摆着很多塑 料小板凳，情侣们把两张小板凳凑在一起坐，面前的小板凳上摆 着薄荷茶和冰咖啡。卖花的小姑娘眼神在人群中游移。一个白人 女孩在卖唱，她用中文唱的是《月亮代表我的心》。画肖像画的艺 人无事可做，无聊地望着街道上的摩托车。

大街上的摩托车多得像放生池中的鲤鱼，车挨车，车挤车。 红灯亮了，一大群车停了下来，排得整整齐齐。骑手戴着头盔， 后面坐着人。绿灯亮，油门轰，所有摩托车一下子冲出去，每一 辆摩托车都在拥挤交通的狭窄缝隙中寻找前进的可能性。

就像 40 年前来中国的外国人对满街都是自行车印象深刻一 样，到了

越南，你最直观的感受就是满大街的摩托车。目前越南 各类摩托车保有量超过 4 500 万辆，这一数字远远超过了越南政 府此前制订的 2020 年达到 3 600 万辆的规划。越南的人口数量大 约为 9 500 万，大致相当于每两人就拥有一辆摩托车，这个市场 已经基本饱和。摩托车尾气会造成空气污染，河内的雾霾很严重。 2006 年，亚太经合组织会议（ APEC ） 在河内成功举办后，越南 政府下定决心整顿摩托车，改善市容市貌。油价持续上涨，也迫 使越南民众寻找新的适用代步工具。没有噪声、没有污染、轻盈 便捷、价格便宜的电动自行车越来越受到越南人的青睐。

L的企业就是在这样的背景下进入越南的，他开的是一家生 产电动车的企业。 L告诉我，中国的电动车经过过去 20多年的发 展，市场已经饱和，竞争日趋激烈，但在越南，这个市场仍具有 巨大的潜力。越南的电动车市场规模已达 300万辆，但这才刚刚 起步。最近几年，越南电动车市场以每年 10%的速度增长，其南 方市场的增长速度比北方更快，原来骑电动车的主要是高中生， 现在，年纪更小的初中生，年纪更长的大学生和青年工人，购买 力更强的中年人，甚至 50岁以上的老年人都会买电动车。中国 的电动车规格多样，款式时尚，颜色鲜艳，可换挡，能显示电量、 速度、信号，有安装拆卸方便的置物筐等，很受当地人欢迎。

L的企业从 2014 年开始进入越南，在河内的厂区面积有 8 000 平方米，电动车的月产能为 12 000 辆。我问他：“现在到越南投 资，是不是一个最佳的机会呢？”

其实，这是很多企业家朋友问我的问题。中美贸易摩擦之后, 风传会有大批企业外迁，尤其是迁到越南。很多企业家朋友问：“我该不该也去越南？去那里办厂好呢，还是买房好呢？ ”

当然，你会看到很多宏观报告的分析，它们会告诉你越南的 人口红利、市场潜力、政策优惠，可是，从宏观到微观，常常会 遇到惊险的一跃。宏观研究只能提供一张 1 : 100 万的小比例尺地 图，而且还可能是一张旧版地图。到了现实中，你需要的是一张 比例尺至少大于 1 : 20万的大比例地图，甚至是能随时播报路况 的 GPS （ 全球定位系统）导航仪。

比如，宏观分析会告诉你，越南的人均 GDP （ 国内生产总 值）约为 2 600 美元，相当于中国 2007 年的水平，但近距离观 察，你会发现， 2007 年中国的各种基础设施已经非常成熟，如今 的越南和当年中国的差距仍然非常大。道路狭窄、拥挤不堪，住 在五星级酒店，有时还会碰上停电。由于基础设施供给不足，土 地厂房租金急剧上涨。

到越南投资的朋友告诉我，这里的厂房租 金快赶上中国二线甚至一线城市工业园区的水平了。宏观分析会 告诉你，这可能恰恰是投资的机会，因为中国的企业除了擅长制 造，还擅长建造；但是近距离观察，你就会发现，中国最擅长的 基建领域，比如港口、电信和油气，都不能投。宏观分析会告诉 你，这是由于越南的规则还不健全，政策经常变化；但是近距离 观察，你会发现，韩国、日本的企业都比中国企业来得早。它们 到越南的时候，越南的投资环境只会比现在更差，为什么它们能 待下来，中国的企业却待不下来？

L讲起他在越南的体会。如果你深入一线，就会特别关注到， 在经济活动背后是人的因素。

宏观分析告诉我们，中国的人口红利或将消失，越南的人口 红利仍然丰赡：人口生育率高，接近 2,也就是说，越南育龄妇 女平均每人会生两个孩子；越南的年轻人多，人口年龄中位数是 30岁，日本是 47岁，美国是 38岁，中国是 37岁。越南 9 000多 万人口中，有 6 500万左右是劳动人口。越南的劳动力成本更低， 当地制造业工人的人均月工资在 2 000元左右。

但是，越南的劳动力市场有两个跟中国不一样的地方。中国 人已经习惯了大规模的国内移民，大量农民工从内陆省份来到沿 海地区打工。我们可能会忘了，这是只有中国才有的极为特殊的 现象。 L说，越南人大学毕业后或结婚后，一般都习惯在老家附 近找工作，很少有人跨省到外地打工。我家就是这个村的，反正 我干活就这样，你不要拉倒，我再去找下一家。他们一般都不会 很努力。越南人不能说不吃苦耐劳，但往往不在工作上吃苦耐劳。 跟中国人相比，越南人对加薪升职并不是很积极。

中国人已经习惯了激烈的高考竞争，千军万马过独木桥，不 考上大学好像一生就毁掉了。我们可能会忘了，这是只有中国和 其他几个东亚经济体才有的极为特殊的现象。越南的年轻人对上 大学没有太多的执念，上了大学的人也未必好好学习。 L说，他 们在越南经营，遇到的最大问题就是人力资源。越南工人的单人 单时产能太低，当地大学生不愿意进工厂，从中国国内招人过去 也很难，想从中国去越南的人很少。招在当地留学的中国人呢？ 这些学生并非来自很好的学校，能力也不算高。

让我们再从微观回到宏观。宏观研判并非没有意义，其意义 在于找到一种方向感。我们之所以对越南感兴趣，实际上是因为 我们想知道：中国制造业是否会大规模转移到越南？中国的制造 业是否很快会失去竞争力？

这也是国际政治学家施展最关心的问题。2017年，施展写了 一部大部头著作——《枢纽》。在《枢纽》这本书中，施展提出的 一个重要判断就是：中国的规模超级庞大，所以产生了一种“成 本黑洞”，也就是说，什么东西只要在中国生产，成本必定大幅度 降低。于是，中国就像一块巨大的磁铁，把全球供应链上的企业 都吸引了过来。】如果中国的制造业都流到了越南，那岂不是说， 这个“成本黑洞”的判断这么快就被推翻了？

2019年，施展和他的团队到了越南，他们参观了当地的工业 园区，拜访了当地的企业家，也请教了越南的经济学家。越南的 学者和企业家告诉他，越南不需要产业政策，缺什么东西，到广 州去买就行。当然，这里所说的“广州”不是指具体的广州，而 是一个象征，指的是整个中国东南沿海地区。这说明什么？这说 明越南跟中国的经济关联太深，本身体量又太小，一旦“广州” 的政策出现了什么样的变化，一打喷嚏，越南肯定会感冒，即使 越南自己做了产业政策也没用。

施展在越南还发现了一个很少被人关注到的群体，这个群体 活跃在越南的各个工厂里，他们被台湾老板称为“内地干部”，而 他们喜欢自称“中国干部”。到越南投资的外资企业中，“中国干 部”占据了从班组长到部门经理的大部分中层职务。无论这是一 家美资企业，还是日资韩资企业，都少不了 “中国干部”的骨干 作用。

“中国干部”活跃的身影背后，是这些企业和全球供应链之间 千丝万缕的联系。企业要降低成本、提高效率、扩大规模，就无 法脱离全球供应链。越南本地的供应商尚未形成完整的体系，外 资企业到了越南，最方便的办法还是到中国去找供应商。于是， “中国干部”的纽带作用就是不可或缺的。

L在越南的企业和台资企业也有合作，他们在合作过程中发 现，台资企业的配套商效率没有中国大陆的企业高。他们跟一个 台资供应商谈了半年，配件一直找不齐，而且台资供应商给的零 部件报价是大陆企业报价的数倍。为了解决这个问题，他们向台 资企业引荐了大陆的采购供应商。这家台资企业负责人还特意去 了一次大陆，他们看了大陆的工厂后感慨：“我们在越南待久了， 思想变得古板了。”

从宏观到微观，再从微观到宏观，你会发现，虽然制造业南 下似乎蔚然成风，但不要担心，这不是中国制造业的对外迁移， 这只是中国制造业的对外扩散。

中国是怎么上船的

2018 年 12 月 1 日，温哥华晴冷无雪。这一天上午 11 点 10 分，国泰航空的一架来自香港的飞机降落在温哥华机场，机上有 一名身穿蓝色连帽衫的乘客，正是华为首席财务官孟晚舟。她本 来要从这里转机飞往布宜诺斯艾利斯，但是，一件意想不到的事 情发生了。她在机场遭到工作人员的盘问，边境局的工作人员搜 查了她的行李，没收了她的电子设备，还强迫她交出密码。加拿 大皇家骑警最后出示拘捕令，逮捕了孟晚舟。后来，人们得知， 这张拘捕令是由美国纽约东区的地方法官曼恩于 2018 年 8 月 22 日提出的，依据是孟晚舟至少在 2009 年曾涉及银行欺诈，并以此 在伊朗推进业务。

2018 年 12 月 5 日传来消息：美国已要求引渡孟晚舟。 12 月 6 日，受此事件影响，各国股市全线大跌，尤其是在通信行业，股票 纷纷“跳水”，这其中包括中兴通讯、信维通信、瑞声科技等中国 企业，还包括很多大大小小的美国企业。华为的供应商超过 2 000 家，孟晚舟事件影响的不是华为一家企业，而是全球供应链上的每 一家企业。市场震荡反映出各国投资者对全球供应链的担忧。

截至这本书交稿的时候，孟晚舟事件还没有了结，中美贸易 摩擦仍然是悬在全球供应链头顶上的达摩克利斯之剑。巴西热带 雨林的一只蝴蝶扇动翅膀，最终可能引发美国得克萨斯州的龙卷 风。那么，孟晚舟事件，会是导致全球供应链走向崩溃的那只蝴

蝶吗？

媒体是恐慌的导体。你在网络上看到的大多数关于中美贸易 摩擦的报道，都会夸大其词。真实的世界里，风平浪静得多。在 华为事件之后，有一张截图在微信朋友圈里流传。这张图据说是 一个在硅谷公司工作的华人发的。他说自己从来没有见过公司里 的美国同事工作这么勤奋，加班加点赶订单，而且不仅是他们企 业如此，他们在欧洲的分公司、他们周围的其他公司，只要是手 上有华为订单的，都在开足马力备货。

我曾经去查询过这张图的来源，但很难找到确切的信息源， 不过，这一番探寻把我带进了一群华为供货商的朋友圈。我特意 调研了几家华为的供货商，了解到的情况跟这位硅谷的网友说的 差不多。你在媒体上看到的是中国的企业和美国的企业互相对垒 叫阵，而在真实的世界里，全世界的企业都想安安心心地赚钱。 要是让他们站队，他们都要站在全球供应链这一边，没有人愿意 站在特朗普那一边。跟各位供应商聊完，我看到的真相是：中国 的企业、美国的企业，甚至开曼群岛

的企业，中国的律师、美国 的律师，甚至开曼群岛的律师，在一起热热闹闹地商量，如何才 能规避贸易摩擦带来的冲击。

在分析贸易摩擦的时候，你要记住这一点：千万不要低估全 世界的企业家联合起来一起赚钱的决心和智慧。

为什么会出现这样一种情况呢？为什么美国就是搞不定中国 呢？这是因为，美国在挑起贸易摩擦的时候，它想象中的对手是 中国，结果却遇到了一个比中国更为强大的对手。哪个对手会比 中国还要强大呢？这就是全球供应链。

什么是全球供应链？其实就是全球的生产、流通和消费已经 连接在一起，形成了一个全球分工体系，形成了一个全球市场。 这个链条不仅连成了一体，还越拉越长，把生产的各个环节都串 在一起，“你中有我，我中有你”，形成了一个“命运共同体”。这 就是为什么美国企业很难离开中国。如果苹果离开了中国，价格 会大幅度上涨。同样的道理，如果中国离开了美国，也会出现各 种生产和贸易上的困难。全球供应链不会被贸易摩擦打断的真正 原因是，大家都已经上船了，都坐在一艘巨轮上。

那么，中国是怎么坐上这艘船的？这就要回顾一下全球供应 链的起源。导致全球供应链出现的主要原因有三个。

第一个是互联网技术的出现。互联网技术的出现带来了全球 分工的新形态，也就是说，这才有了船，船来了。《纽约时报》专 栏作家托马斯·弗里德曼写过一本书叫《世界是平的》。当年，这 本书是很多中国企业家了解全球化的参考书。托马斯·弗里德曼 讲过，互联网技术带来的一系列变化就像是一个推土机方阵，上 来就把这个世界推平了。无论你身在哪里，无论你是大企业还是 小企业，只要能搭上全球化这趟列车，就能在全世界的舞台上展 示风采。$用经济学的术语来说，原来的贸易是产业间的贸易，最 典型的例子就是中国生产鞋子，美国生产飞机，我们用鞋子去换 人家的飞机。后来的贸易变成了产业内的贸易，也就是说，任何 一个产品，任何一个行业，不管是生产鞋子也好，生产飞机也罢， 在生产的过程中都会有劳动力密集型的环节，这些生产环节就可 以被外包到像中国这样的劳动力相对便宜的国家，这样一来，中 国参与国际分工的机会就变得无穷无尽。只要先给一块垫脚的砖 头，让我们能够站稳脚跟，我们就会迅速地向产业链的两端扩张。 于是，中国很快就变成了 “世界工厂”。

第二个是地缘政治因素。当时，柏林墙倒塌，冷战结束，美 苏两大阵营的对抗不再存在。那个时候美国对中国的态度是以拉 拢为主。客观

地说，这个地缘政治因素在中国发展的过程中起到 了重要的作用。船来了还不行，还得有人给你一张船票。这是一 种“邀请的发展”。最典型的“邀请的发展”是冷战时期的“亚 洲四小龙”，也就是韩国、新加坡和中国的台湾地区、香港地区。 “亚洲四小龙”为什么在那个时期能够发展得最快呢？ 一个原因是 美国给它们发了邀请券。美国的市场是全世界最大的，要是美国 邀请你去他们那里卖东西，你当然更容易发财。“亚洲四小龙”的 确很勤奋、很努力，但没有这张入场券，恐怕再努力也没用。当 然，话又说回来，接到了邀请券就一定能发展吗？不一定，当时， 菲律宾手上也有这样一张邀请券，可是菲律宾就没有发展起来。 那么，有没有没收到邀请券，但一样实现了经济发展的国家呢？ 似乎很难找到。中东有些国家挖到了油田，一下子发财了。可是， 我们能说它们实现了经济现代化吗？恐怕不好这么说。毕竟，不 是每个人家里都有矿。要是家里没矿，又想发展，第一桶金很可 能是要在海外市场赚到的，这就是美国市场对发展中国家的重要 性。你能出口什么到美国不重要，美国从你这里进口什么、进口 多少才重要。中国的情况更特殊，中国获得的不仅仅是进入美国 市场的邀请券，中国想要的是登上全球经济这艘巨轮的船票。而 国际政治的现实是，在当时的情况下，中国想要上船，是绕不过 美国这一关的。中国经济增长速度最快的时候就是加入 WTO（世 界贸易组织）之后那几年，而在入世谈判的时候，中国谈得最为 辛苦、付出代价最大的也莫过于跟美国的谈判。

第三个是美国制造业的空心化。上了船，并不意味着就能实 现经济腾飞，毕竟，能够上船的乘客很多，有的坐一等舱，有的 坐二等舱，有的只能到甲板下面坐三等舱。美国制造业的空心化 意味着美国把自己的船舱让了出来，中国才能有升舱的机会。细 说起来，美国制造业空心化的趋势始于 20世纪 80年代经济自由 主义的兴起。经济自由主义思潮影响了西方国家的经济政策，所 以在英国有撒切尔主义，在美国有里根革命。这种思潮也给企业 的管理带来了冲击。经济自由主义告诉企业家们，企业的目标就 是让股东利益最大化。可是，员工的利益、供应商的利益、消费 者的利益、社区的利益呢？对不起，那都得靠边站了。这其实是 在用做金融的思路做企业。什么意思呢？如果想让股东利益最大 化，那很简单，制造业企业就得剥离 “ 非核心资产”。说白了，就 是把能卖的都卖掉，把能外包的都外包。为什么要这样做呢？因 为这样一来，企业就变得 “ 轻资产 ” 了。也就是说，我同样还是 赚这么多钱，但用的资产少了，财务报表就好看多了，公司的股 票价格就会涨，股东们当然高兴了。 [3]

举个例子，当年被商界奉为神明的 GE （ 通用电气 ）CEO 杰 克・韦尔奇就是这么干的。从 1981 年到 2001 年，韦尔奇担任 GE 的 CEO,

他一方面出售跟制造业相关的业务，什么小型家电、半 导体、移动通信，都卖了，另一方面他积极收购金融公司。事实 上，韦尔奇已经把GE 变身为一家金融企业了。等他卸任的时候， GE 的股票比他刚上任的时候翻了 40 多番。大家都说韦尔奇是个 传奇。后来，人们才醒悟过来：伟创力、捷普、台积电、广达、 富士康，都是在这个时候兴起的。

这样做的结果就是，美国的制造业外流了。 I960年，美国的 制造业达到巅峰， 29%的美国工人受雇于制造业。如今，制造业 只雇用了10%的美国工人。那么，制造业外流这件事到底严重不 严重呢？在很多经济学家看来，制造业的衰落是很正常的。芝加 哥大学经济学家加里•贝克尔说：制造业以后会跟农业一样，美 国的农业人口只占 2%, 但没关系，这 2%的人口就足以养活 3亿 美国人，还能出口农产品呢。

其实，加里•贝克尔说得并不对。制造业和农业不一样。最 简单地说，美国的农产品确实是出口比进口多，但美国的制造业 是贸易逆差，也就是说，美国的农业已过剩、工业尚不足。再者 说，是不是发达国家的制造业就一定会衰落呢？那也不一定，德 国有 20%的就业人口在制造业，日本是 17%, 美国只有 10% 。经济 学家诺德豪斯曾经提出过一个假说。他发现，制造业里那些生产 率提高最快的行业，也是就业岗位增长最快的行业。°还有，最重 要的是，制造业空心化最终损害了美国的技术创新。一个国家的 真正实力来自其创新能力，那么，创新又是从哪里来的？很多人 以为创新是一个高高在上的东西，是天才人物灵光一现想出来的， 其实不是的，创新是最 “接地气”的东西，创新是在实践中踩出 来的一条路。

大部分创新都跟生产有关。从创新到生产，大概要经历实验 室研发、原型机、小规模量产和大规模量产 4个步骤。实验室研 发是把道理想清楚，原型机是把想清楚的道理变成一个看得见的 实物，小规模量产是测试一下这东西能不能被造出来，大规模量 产才是要见真章，要经受市场的考验。由于美国的大企业热衷于 剥离自己的核心资产、兼并收购别人的资产，天天玩 “乾坤大挪 移”的游戏，最后，虽然美国企业在研发方面还有优势，但缺乏 了制造商，美国的发明创新很难在本国实现大规模量产。

我们来总结一下，中国是怎么登上全球经济这艘巨轮的。先 是船来了。互联网技术的发展带来了全新的国际分工模式，全球 供应链才有了存在的可能性。接着，中国拿到了船票。经过艰苦 卓绝的谈判，中国终于加入了 WTO,正式获得了参与全球经济分 工的机会。最后，在机缘巧合下，有人放弃自己的舱位，中国才 获得了升舱的机会。美国

自己的失策导致制造业流出美国，而中 国借着这个机会，实现了制造业的升级。

从链条到网络

当然，我们除了关心全球供应链是如何形成的，也关心它现 在的状况。我们想知道：中国在全球供应链中的地位是上升了还 是下降了？如果上升了，今后还有多大的上升空间？如果下降了， 那是什么时候发生的？为什么会出现下降？

直觉告诉我们，中国在有些行业的出口地位上升了，但在 另外一些行业，中国的出口地位可能下降了。比如，过去中国没 办法出口手机，现在却变成了手机出口大国；过去在美国，进到 GAP （ 盖璞）这样的服装店里，拿起一件衣服，看看标签，很可 能是 “Made in Chinm”（中国制造），这几年，这样的标签明显少 了。所以，我们需要把中国的各个行业分门别类，去看它们在全 球市场上的地位变化。

我们也知道，有的行业技术水平高，有的行业技术水平低， 比如，造飞机的肯定比造鞋子的技术水平更高。但是，如果单从 外表来看，有的时候很难区分两个不同行业或是两种不同产品的 技术水平。比如，手机和手表，谁的技术水平更高？飞机和火箭， 谁的技术水平更高？衡量不同行业的技术水平，这看起来是个简 单的问题，却一直困扰着经济学家。

如果我们没有办法找到直接的答案，那么可以通过迂回的方 法，看看能不能找到“代理变量”。哈佛大学有三位经济学家，分 别是豪斯曼、黄和罗德里克，他们提出：能不能用收入水平作为

产品技术水平的代理变量？

为什么要这么考虑呢？这是因为，虽然很难说清楚产品的技 术水平，但我们比较容易看出来哪个国家更先进。用人均 GDP 就 可以猜得八九不离十。根据我的经验，当你在世界各地旅行的时 候，在大街上走一走，大体就能判断出来这个国家或城市的人均 GDP 水平。比如，马来西亚的人均 GDP 比泰国略高，而班加罗尔 的人均 GDP 不如成都。受到这种思路的启发，豪斯曼、黄和罗德 里克提出的思路是：高收入国家倾向于出口技术含量更高的产品， 所以如果一种产品的世界出口份额更多是由高收入国家贡献的， 那就有理由认为这种产品的技

术含量更高。5 举例来说，假设有甲 和乙两个国家， A 和 E 两种产品，甲国更富裕，乙国更落后，如 果甲国更多地出口产品 A, 乙国更多地出口产品 E 那我们就认 定，产品 A 的技术水平高于 E 。必须说明的是，这种方法并非十 全十美，对于单个产品而言，或者只做两种产品之间的比较，这 种方法很可能会存在偏差。但如果将这种方法用于更多的产品上, 那么即使少数产品之间的比较会存在偏差，从整体来看，收入水 平与产品技术水平的排序也应该是大致相同的。在这种情况下， 用收入水平观察产品技术水平就有其合理性。这也是当前学术界 广泛应用该方法的主要原因。

接下来介绍一下我们的初步研究结论。我们一共观察了 163 个样本国家，考察的时间跨度为 2000 年到 2017 年。°

第一步是用贸易数据和人均 GDP 数据计算出产品的技术密集 度。我们一共考察了 5 057种产品。了然后，我们又将 5 057种产 品按照技术密集度从低到高排序，分为 4组。也就是说，排名最 低的 25%的产品组记为第一类产品，即技术密集度最低的产品。 第二类产品是技术水平中下等的，第三类产品是技术水平中上等 的，第四类产品是技术密集度最高的。

中国出口的都是哪一类产品呢？如果观察从 2000 年到 2017 年中国 4类产品的出口占比变化趋势，我们会发现其重要性依次 是“三二四一”：第三类产品是当前的出口主力，占中国出口总额 的 38% ；其次是第二类和第四类，目前分别占 25% 和 24% ；第一类 产品的占比已经很低，仅仅徘徊在 10% 左右。我们还能看到，第 三类和第四类产品在中国出口中的占比提升最明显，每类产品都 有 8% 左右的提升；第二类产品占比相对稳定， 2010 年以来略有 下降；第一类产品占比显著下降，从 2000 年超过 25% 的份额下降 到 10% 左右，且这一过程主要发生在 2008 年金融危机之前。

中国出口的各类产品，在全球市场上各占多大比例呢？第 二、第三、第四类产品占比在 2000 年到 2015 年间一直稳步提 升， 2015 年之后趋于稳定。这一趋势与中国出口占全球出口的比 重变化趋势保持一致。 2015 年，中国出口占全球出口比重达到历 史最高值—— 13.8% 。第一类产品在 2000 年到 2008 年间占比有所 增加， 2008 年之后基本保持稳定。这说明， 2000 年至今，中国 出口结构在优化，国际竞争力在增强，同时，这种结构优化并不 必然导致低端产品的国际竞争力下降。一个基本的证据是第一类 产品在全球市场上的出口占比没有出现显著的下降，而是依然相 当稳定。中国低端制造品的出口比例下降早在 2008年前后就已经 出现，这说明大约在那个时间点，中国就已经初步完成了出口结 构的优化。第一类产品在全球市场上已经没

有更多的扩张空间了，未来中国第一类产品的出口很可能还会维持在现有的水平。

第二步，我们要看看中国和其他新兴经济体之间的竞争关系。我们想知道：其他新兴经济体是否能替代中国的制造业？

最近几年，我们听到了很多关于新兴经济体的传说。“金砖 国家”（ERICS）、“展望国家”（ VISTA）等概念相继提出。[8] 东南 亚国家联盟（ ASEAN）中的马来西亚、菲律宾、泰国也被普遍看 好。参考这些概念，我们从新兴经济体中选了 10个代表性的国 家，分别是：南非、墨西哥、巴西、土耳其、泰国、越南、印度、 印度尼西亚、马来西亚、菲律宾，我们称之为 “EM10国”（ EM 是 Emerging Market 的简称），也就是新兴市场 10国。°

我们将 EM10国的第二类和第三类产品的出口规模加总，然 后跟中国同类产品的出口规模进行对比。结果发现，在 2005年之 前，中国第二类产品的出口规模一直低于 EM10国，随后开始增 长，并最终超过 EM10国的总和； 2008年金融危机之后，两者之 间的差距越来越大；在 2015年之前， EM10国第三类产品的出口 规模之和高于中国，但随后被中国超越，中国至今仍处于领先地 位。也就是说，中国在第二类和第三类产品的出口上具有规模优 势，即使我们把 EM10国作为一个整体来考察，它们也很难在可 预见的未来替代中国。

为什么其他新兴经济体和中国的差距在拉大？因为不是每一 个新兴经济体都有中国这样的好基础和好运气。我们的基础好， 因为我们在改革开放政策实施之前，就已经建成了相对完整的工 业体系。这最终带来一种很奇特的现象：即使日本和韩国在经济 起飞的时候，也只能倾全国之力集中在几个关键的产业实现突破， 而中国是全球市场上唯一一个既能和美国竞争，又能和非洲国家 竞争的国家。中国无论是高新产品，还是低档产品，全部建立了 相对完备的供应体系。新中国成立以来，我们的义务教育、公共 卫生做得比大多数发展中国家都要好。中国不仅有廉价劳动力， 而且有廉价且质量相对好的劳动力，尤其是女工。中国的女工基 本上都是初中毕业生，甚至高考落榜生，而在其他发展中国家， 农村妇女的文盲率可能高达 90% 。除了基础好，中国的运气也好。 我们讲过中国在后冷战时期遇到了相对适宜的国际环境，经过努 力，加入了 WTO,这其实是享受到了 “后冷战红利”。从现在往 后看，由于全球范围内贸易保护主义抬头，这样的机会窗口已经 关上，不再“卖票” 了。

那么，中国和发达国家的差距还有多大？我们也观察了 OECD 国家在 4 类产品方面的出口结构。 OECD 就是经济合作与发 展组织(

Organization for Economic Cooperation and Development)，是由 36 个发达国家组成的国际经济组织，加入 OECD —般会被 认为是加入了发达国家俱乐部。我们发现， OECD 国家的出口结 构相当稳定，第三类和第四类产品的出口占比最高，且占比相当， 约为 37% 。第二类和第一类产品的出口占比相对较低，分别在 16% 和 10% 左右。当前，中国第一类和第三类产品的出口占比已经与 发达国家基本一致，但第二类产品的占比偏高，第四类产品的占 比偏低。所以，中国未来的出口结构很可能会出现两个变化：第 二类产品出口占比继续下降，降幅为 8% ～ 10% ；第四类产品出口 占比继续上升，上升空间与第二类产品的降幅相当，约为 10% 。

这就带来一个严峻的挑战。如果比较美、日、德、中四国第四 类产品的出口规模，中国第四类产品的出口规模已经与美国和德国 相当。那就意味着，如果中国想继续提咼第四类产品的出口占比， 就必然要挤占美、日、德等发达国家的份额。这是一场硬碰硬的角 逐，中国制造业出口升级会面临越来越大的阻力。这又一次提醒我 们，国内市场很重要。用高水平的产品跟发达国家抢夺国际市场， 这条路会越走越难，但用高水平的产品满足国内需求，对中国制 造业来说是一条康庄大道。苟且红利是中国经济中最大的红利。

到这里为止，我给你看的还是“航拍图”。我们从宏观的角度 分析，得出的结论是：在出口竞争力方面，中国和其他新兴经济 体拉开了差距，和发达国家缩小了差距。

接下来，我们要从微观的层面去看看中国的企业做得怎么样。 我们要换一种分析方法，这次要用社会网络分析。

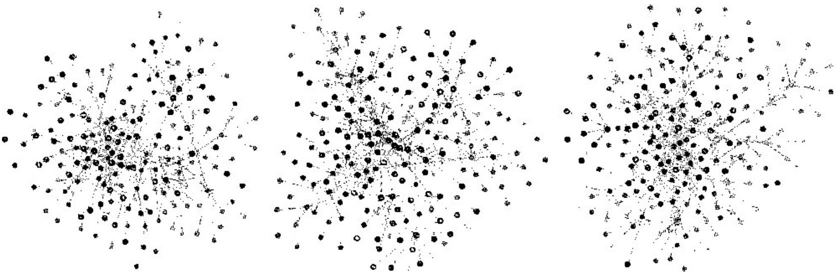
社会网络分析很像是分析我们的朋友圈。我们每个人都是一 个节点（ node ）,如果两个人之间有往来，那么这两个节点就通过 一条边（ edge ）相互联系。在我们的分析中，每一个节点就是一 家企业，每条边对应的则是它们之间的合同金额。1°

我们选择了汽车行业，因为汽车行业是制造业中集成程度最 高的行业之一。我们先选了美国通用、韩国现代、上海上汽、日 本丰田和德国大众这 5家企业。给定这 5家企业，我们又按照合 同金额，找到了它们的 5个最大的供应商和 5个消费者，然后调 查这些供应商和消费者，去找 5家车企的伙伴的伙伴，以及它们 的伙伴的伙伴的伙伴。如此顺藤摸瓜，我们给以上 5家汽车企业 的每一家都找到了大约 200 个“小伙伴”。

在下面的图 5-1中，你能看到这 5家企业的 “社交网络”， 其中有颜色

的点表示本国企业。

美国通用　　韩国现代　　　上海上汽



日本丰田　　　德国大众

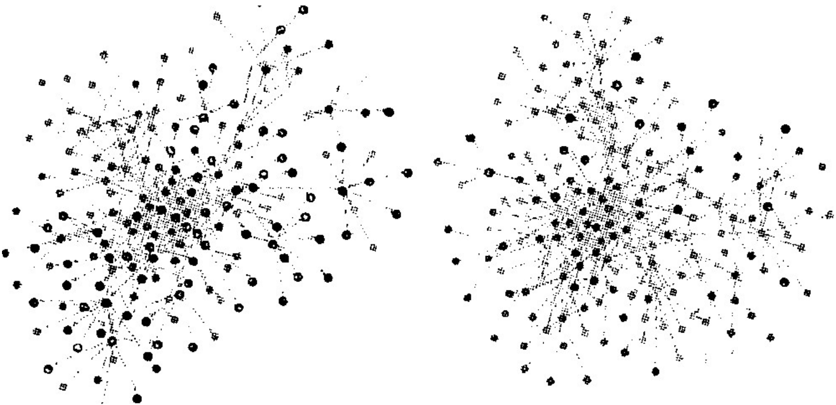


图 5-1

从本国企业在供应网络中的占比来看，日本丰田和韩国现代 的本国企业占比明显高于通用、上汽和大众。日本丰田的供应网 络中本国企业占比为 40.33%,韩国现代的供应网络中本国企业占 比为 37.56%,美国通用的这一比例为 31.19%,上汽的这一比例为 20%左右，而德国大众的供应网络中本国企业占比仅为 8%左右。 这 5家汽车企业都依赖于美国企业，比如现代和丰田的网络中美 国企业的占比为 20%左右，上汽的这一比例约为 30%,而德国大 众的供应网络中美国企业的占比高达 35%,甚至高于美国通用。 或许这可以说明，为什么在欧美贸易摩擦中，欧盟总是及时并主 动地选择退让。

值得关注的是，上汽集团的供应网络中，美国企业占比接近 30%,显著高于中国企业的占比。这是否说明上汽对美国的依赖程 度更强？我

们分别对照了上汽在 2015年 8月 21日和 2019年 8月 2日的数据，结果发现，在 2015年，上汽供应网络中的中国企 业大多分布在中游，而美国企业大多分布在上下游，可谓泾渭分 明，几乎没有重叠的地方。但到了 2019年，上汽供应网络中的中 国企业和美国企业出现了融合和交叉，这说明能够参与上汽供应 网络的中国企业，其行业分布更加广泛，参与分工的机会更多了。

如果我们把 5家汽车企业的供应网络全放在一起，大致就能 模拟出一个汽车行业的供应网络。如果这 5家企业的供应网络相 互独立，那么合并后的网络应该包含 1 014个节点。但这 5家企 业的网络关系中共有 504个重复节点，接近一半都是重复节点。 剔除重复节点后，汽车行业的供应网络由 510个节点组成。

在这个汽车行业的供应网络中，美国企业共 123 家，韩国 94 家，日本 88家，中国 64家，德国只有 24家。如果仅看数量，美 国在汽车行业的供应网络中依然占据优势。再来看看有没有同时 出现在 5家车企的供应网络中的企业，结果我们找到了 46家。其 中，美国企业最多，共 17家，接下来依次是日本 6家、德国 5 家、法国 4家、韩国和英国各 3家。中国只有一家企业同时出现 在 5家车企的供应网络中，这家企业叫：中国正通汽车服务控股 有限公司。我真是孤陋寡闻了，赶紧去搜索这家企业。它的官网 上对主营业务的介绍是："中国领先的 4S经销店集团，致力于经 销豪华及超豪华品牌汽车，如保时捷、奔驰、宝马、奥迪、捷豹 路虎、沃尔沃、英菲尼迪、凯迪拉克。本集团亦经营一汽大众、 别克、日产、丰田、本田、现代等中档市场品牌的经销店。"原来 如此。

当然，同时出现在上述 5家公司的供应网络中，不能说明一 家企业就是最关键的。你在每一个宴会上都能遇见的那些人，未 必是最重要的嘉宾。在社会网络分析中，有一个概念叫中介中心 度。中介中心度衡量的是一个节点能够为其他节点提供便捷联络 的能力。某个节点的中介中心度越高，说明它在整个网络中能越 多地参与其他点之间的联系，该点的重要性也就越大。

我们计算出了中介中心度最高的 10家企业，它们依次是：

1. 日本丰田(Toyota Motor Corp.)

- 2. 三星电子 (Samsung Electronics Co.)

- 3. 起亚汽车(Kia Motors Corp.)

- 4. 采埃孚(ZF Friedrichshafen AG)
- 5. 巴斯夫(BASF SE)
- 6. 韩华集团(Hanwha Corp.)
- 7. 安飞士（Avis Budget Group, Inc.)
- 8. 现代汽车(Hyundai Motor Co.)
- 9. 通用汽车(General Motors Co.)
- 10. 印尼大型综合企业集团(Astra International Tbk PT)

排名最高的是日本丰田。4家韩国企业——三星电子、起亚 汽车、韩华集团和现代汽车，分别名列第2、3、6、8位。在整 个网络中，韩国企业的整体重要性比美国企业还高。有意思的是, 大众和上汽并不在这前10名里。它们是初始节点，但不是最重要 的节点。它们就像是召集朋友们聚会的主人，却在宴会上被别人 抢了风头。最令人遗憾的是，在整个汽车行业的供应网络中，虽 然中国有64家企业，但没有一家出现在这前10名中。

从宏观到微观，我们可以看到，整体来看，中国在全球供应 链中的地位不仅没有下降，反而还在提高，但从企业的角度来看, 中国还没有培养出一批能够在全球供应网络中扎根深、覆盖广的 “核心节点企业”。因此，未来要想提升中国在全球供应网络中的 地位，最重要的任务是培育一批真正的国际化大企业。

互信网

这真是一个变幻莫测的时代。让我们再回顾一下导致全球供 应链出现的三个因素：第一，互联网技术把世界推平了；第二， 后冷战时期出现了 “中美合作红利”；第三，美国在20世纪80年 代犯错了，导致其制造业空心化。这三个因素并不是一成不变的。 如今，这三个因素都在发生变化，我们不得不重估原有的全球经 济体系。

世界变平了吗？没有，世界还是崎岖不平的。互联网技术曾 经使得制造业的分工链条越来越长，但现在这种趋势放缓了。分 工更细，效率会提高，这没错，但分工过细也会导致管理成本提 升。两相权衡，全球供应链有一个最优规模。最近10多年，尤其 是全球金融危机爆发

之后，全球供应链的扩张速度已经大大放缓。 这或许意味着，全球供应链的扩张已经快到头了。

后冷战时期出现的“中美合作红利”也在消退。美国觉得中 国崛起的速度太快，不再把中国当成队友，而是把中国当成对手。 中美关系已经进入了一个转折点，中美“脱钩”的速度比我们想 象的更快。

美国已经意识到制造业空心化带来的弊端，但如何才能扭转 颓势，他们并没有考虑清楚。特朗普想出来的对策是另起炉灶、 重新定规则，把原来的记录都清零。这是一种非常愚蠢的做法。 全球供应链更像是一种自然力量，像季风，也像洋流，它不会乖 乖地听一个美国总统的命令。全球供应链又像“变形金刚”，它会 改变自己的形态。

那我们该怎么办？我们最佳的策略是跟着它一起变，帮着它 一起变。所以，最重要的是了解全球供应链今后会出现什么样的 变化。能够影响到全球供应链变化的三种新的力量是：需求、技 术和信任。

先说需求。你曾经赞叹过的全球化，很快就要过时了。比如， 我们曾经赞叹，一件衬衫，从棉花、棉布到最终成衣，在被邮寄 到消费者家里之前，它很可能已经环游世界了。这其实是一种很 怪异的全球化。这是因为消费者对价格更敏感、对产品的个性不 敏感，消费者都像扎克伯格一样，同样颜色、同样型号的 T恤衫， 一买买一打，这才有了按照哪里成本低就在哪里生产，再运到 消费者手里这种生产模式。可是，要是消费者更在意个性和品质 呢？如果消费者不是想一次性买一打衬衫，而是想买一件时尚潮 品呢？或者，每一个消费者都不一样，他们想要的是为自己量身 定做的衣服呢？如果服装商都像 ZARA（飒拉）一样，每周都出 几种新款设计，这些服装怎么可能慢悠悠地环游地球呢？随着需 求的变化，未来的全球供应链会变得离消费者更近。

这对中国企业来说，当然是一件好事。未来的需求会来自哪 里？ 一个最大的变化当然是中国消费者的崛起。我们曾经讲过， 不同的市场有不同的性格，市场的性格会影响到生产的布局。美 国市场的特点是同质化程度很高，麦当劳和汉堡王可以开到任何 一个小镇，美国人买衣服都去 GAP,买电器都去 Best Buy （百思 买），这样的市场非常适合连锁店模式和大批量生产。日本的市场 走的是另一个极端，产品追求极端精细化，有很多细分市场、小 众产品，日本消费者对完全雷同的产品不感兴趣。中国市场很可 能在这两个极端的中间，一方面，中国的市场规模足够大，绝大 部分产品都能够达到量产的规模，另一方面，中国的市场区域化 色彩浓厚，呈现出梯度分布的特点，这给很多特色产品提供了生 存空间。要说起中国市场最鲜明的特点，可能还得

算是“快”。中 国的消费者愿意尝试新生事物，口味变换更快，这对创新企业来 讲是最大的福音O

于是，中国创新企业的最佳策略将是：首先，迅速捕获一个 瞬间出现的需求变化；然后，把这个需求变化放在一个小趋势里 观察和培养；接着，把这个小趋势转化为一个有稳定需求的小市 场，事实上，需求大一点或是小一点并不重要，重要的是，如果 能够找到稳定的需求，就能建立起供应链；再进一步，考虑把这 个供应链对接到一个更大的市场中，比如，可以是从非主流市场 进军主流市场，也可以是从一二线城市下沉到三四线城市，也可 以是从国内市场扩散到国际市场；最后，你就既能充分地发挥贴 身快攻的优势，又能扎稳阵营，建立自己的根据地，并不断地对 外开疆拓土了。

这和过去我们熟悉的打法有什么不一样呢？不一样在于，你 不能还是从一开始就寄希望于依附一个强大的跨国公司，你也不 能再把外销和内销分开来做。哪里有消费需求，你就要跟随到 哪里。

再说技术。过去的生产过程是从一块矿石开始，到一件产品 终止。未来的技术会从头到尾改变生产过程。先看生产的源头。 材料科学的发展很快，这会使得原来的某些生产工序，比如涂层， 从此消失。涂层的目的是防水、防锈、防腐蚀，而人工合成材料 能够一一按照你的要求定制。再看生产的中途。智能生产会让生 产中的某些环节连在一起。我们在调研的时候参观了一些生产车 间，它们虽然不能说是完全智能化了，但其自动化的程度大大提 高。从进料到加工成型，可以在一台数控机床里完成，更适应复 杂、精密、小批量、多品种的零件加工。再看生产的终点。未来 制造业最终的产品并不是一件产品，而是一组产品，而且是一组 相互协作的产品形成的解决方案。举一个例子，不知不觉，我们 的生活中多了很多小米产品。这些产品的性价比很高，设计得也 很漂亮，不过，如果拿出一件小米产品，总能在市场上找到比它 更好的单品，那小米的策略是什么？小米是把这些家用产品连接 起来，让你的体验更好，用起来更省心、更舒适。所以，“产品＋ 服务”才是未来制造业的出路。最后，还要再说一下，未来的制 造业可能是没有终点的。这是什么意思呢？我们地球上的资源是 稀缺的，人们的环保意识越来越强，所以未来的制造业会更注重 资源的循环利用。于是，你可能看到的就不是从起点到终点这一 条线，而是一个循环往复的圆圈。

这会给中国的企业带来什么挑战呢？过去，我们学习的是如 何发挥自己的比较优势，加入一个分工体系，专注于做自己最擅 长的事情。现在，我们要明白过来，制造和研发之间是互补的。 没有研发，就没有先进制造，同样，没有制造，也没有先进技术。 美国的企业，吃亏就

吃亏在只做研发，没有配套的供应商。中国 的很多制造商越做越难，一个重要的原因是，它们过去只做贴牌 生产。这些只会做外销的企业，是最难实现转型的，反而是那些 一开始就要自己一边生产一边卖货，既要搞研发又要铺渠道，狼 狈得很，结果咬紧牙关挺过来的企业，现在成了全能冠军。就像 一架钢琴的键，一个都不能少，我们也应该尽可能地把行业的生 态做全，把企业的产品做全。

需求和技术带来的冲击再大，中国的企业也有足够的能力应 对，但说到信任对全球供应链的冲击，我们就不能不提高警惕了。

2019年 9月 6日，《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼在 “2019中国发展高层论坛专题研讨会”上做了一个午餐演讲。"弗 里德曼讲道，过去90多年来，世界经济发生的一个重要变化是： 世界变“深”了。万物可以互联，彼此可以互探。你的手机能连 上你的闹钟，也能控制你的空调，还能跟你的汽车对话。每一件 事物都在变“深”。这种变化趋势正在成为全球化，尤其是中美贸 易和技术关系中最大的挑战。

过去，中美之间的贸易是“浅层”的贸易。中国购买美国 的大豆和飞机，美国购买中国的鞋子和玩具。大豆和鞋子之间 不会互相沟通，飞机和玩具之间也不会互相对话，所以，这样的 贸易是可控的。如今，中美贸易开始进入一个我们从未到过的领 域，双方交易的商品和服务开始涉及智能手机、人工智能系统、 5G（第五代移动通信技术）基础设施、量子计算、电动汽车和机 器人。这当然是一件好事，但也会带来一种内心深处的不安。美 国人会想，假如我买了一部中国的智能手机，可能意味着我的个 人资料会被一家中国公司获取吗？那么，它会用这部手机监控我 吗？它会把我的信息交到中国政府手里吗？当然，按照这个思路 去反推，中国人也有可能会对美国技术提出同样的疑问。

于是，我们看到，全球化和中美关系正处于一个关键的十字 路口。中美两国都在销售能够深入对方社会的技术，但双方还没 有发展起足够的信任，无法放心地购买并安装使用这些重要的技 术。弗里德曼说：“如果能彼此信任，我们可以走得远、走得快。 但如果没有信任，走远、走快也就无从实现。”

在需求、技术和信任这三个影响全球供应链变化的因素中， 信任显然是最为重要的。信任甚至已经改变了全球生产网络的 本质。

回顾全球化的发展，我们能够看到，最早的全球生产网络是 “互联网”。这时候，全球化是一个技术问题：用什么样的方式把 国家、企

业和个人连接起来？怎么把数据用最快、最可靠的方式 传输过去？怎么建立自己的数据库，发现新的算法？

之后，全球生产网络进入了第二个阶段，我们可以称之为 “互利网”。这时候，全球化是个经济问题：有哪些机会可以让 我和世界上其他地方的企业和人合作？我能不能把生产环节外包 出去？我能不能把服务外包出去？我能把产品和服务卖给外国人 吗？我能收外国企业的专利费和版权费吗？虽然存在着体制的差 异、观点的分歧，但政治和经济问题是可以分割的，连接在全球 生产网络上的每一个企业关心的只是赚钱，只要有互利的机会， 双方就能达成合作。

如今，全球生产网络进入了第三个阶段，正式演变为“互信 网”。这时候，全球化会牵扯到政治、文化，甚至是心理问题。经 济利益无法独自发言，房间里的声音变得更加嘈杂。你会不会偷 走我的技术，抢走我的工作机会？你的生产过程中有没有让我不 舒服的地方，比如，你有没有关心环保和气候变化？你是哪个国 家的企业？你有没有尊重我的价值观，甚至你有没有认同我的价 值观？你有没有讲我不喜欢的话？

技术一旦实现了突破，就不会再出现倒退。经济一旦建立在 利益的基础上，就会把根扎得很深。唯独信任是反复变化、随风 摇摆、境由心生的。信任是这个世界上最脆弱的东西，我们又该 怎样把全球生产网络建立在如此脆弱的基础上呢？

万里长城建造时

假如你是一个国家，你一直怀有要强大起来的梦想。

刚跟大家见面的时候，你就像一个刚转学过来的孩子，生涩、 孤单、自卑。你向班上学习成绩最好的孩子学习，不，你如饥似 渴地学习班上所有孩子的优点。你觉得在成绩提高了之后，其他 孩子就会喜欢你。你以自己的方式努力想做到以诚待人，希望别 人也能够这样对待你。

但是，在别人眼里，你就是和他们不一样。你讲话的口音跟 他们不一样，你的家庭出身跟他们不一样。在他们看来，你举手 投足间总带着一种笨拙。到最后，孩子们发现，你是班上那个从 来不听讲，也不按老师的规定做作业，但每次考试都考第一的孩 子。这太奇怪了。别人都用狐疑的眼神看你。你想向别人解释， 却没有人愿意听。偏偏你又

是一个敏感、倔强的孩子。你心里想： 这些人怎么这么蛮横！

天下事不如意者十有八九。有些事情你是改变不了的，但你 必须做出重大的抉择。

决策就是选择。决策者要权衡各种不同方案的利弊得失。我 们经常会遇到两难选择，你不能既要提高储蓄又要扩大消费，你 不能既要高收益又要低风险，你必须做出艰难的取舍。

那么，国际目标和国内目标，究竟哪个更重要呢？

中国一向相信对外开放。改革开放，其实应该叫开放改革。 在没有对外开放之前，改革并没有明晰的方向感，而且时常会掉 转方向。实行对外开放政策之后，中国不仅能享受商品和资本跨 越国界、自由流动带来的好处，而且会有一种外在的约束，迫使 我们只能朝着市场化改革的方向前进，这就是人们常说的“以开 放促改革”。

但是，在全球市场的竞争压力下，一个国家并没有太大的 政策选择空间。或者借用托马斯•弗里德曼的说法，在经济全 球化时代，国家好像穿上了疯人院里的紧身衣，只不过在经济全 球化的光芒下，这身紧身衣折射出美丽的光彩，是一件“金色紧 身衣”。

托马斯•弗里德曼写道：“当你的国家穿上了金色紧身衣，它 的政策选择范围就缩小到：要么可口可乐，要么百事可乐。””穿 上“金色紧身衣”的国家，其实只有一个选择，那就是“跟国际 惯例接轨”。但随着对外开放，各国的政策会越来越趋同，比如都 会力争实行小政府、低税率、放松市场管制、私有化、降低关税、 资本项目自由化、更灵活的劳工福利条例等政策。只要别的国家 这样做，你就不得不跟着别的国家一起这样做，哪怕可能会对国 内经济带来一定的冲击。

另一种选择是暂时或部分地放弃经济全球化。这看起来匪夷 所思，因为我们无法设想，如果退回到闭关自守的状态，还怎么 推动经济和社会的发展。但事实上，在全球经济史上，不时会出 现这样的退守。比如，在第二次世界大战之后的几十年里，国际 经济制度基本上就是这种模式。

第二次世界大战之后，在美国的带领下，各国政府建立了以布 雷顿森林体系、关税及贸易总协定为基础的国际经济制度。关税及 贸易总协定后来变成了 WTO,负责给国际贸易定规矩，而布雷顿 森林体系管的是货币政策和金融政策。这套体系强调的是促进国际 贸易，各国承诺降低关税壁垒和不互相实行贸易歧视。但很多人 忽视了，在布雷顿森

林体系中，全球化是受到限制的。比如，当 时国际贸易越来越畅通，资本的自由流动却受到严格管制。即使 在贸易领域也是如此，尽管通过历次关税谈判，世界关税水平有 了显著的下降，但仍然允许存在例外，比如农业、纺织品等一直 没有纳入谈判日程。关税及贸易总协定也允许各国通过反倾销政 策等手段，在面临严峻的进口竞争时对国内产业加以保护。

全球生产网络已经变成了“互信网”，只有保持一定的信任， 才能保证经济全球化不至于倒退。但是，由于各国内部的社会矛 盾更加复杂，国与国之间的关系更加复杂，一味地强调对外开放 反而有可能进一步激化矛盾。越是在经济低迷时期，各国间的政 策协调就越是困难，能守住底线不出问题就已经很好了。没有坏 消息就是好消息。经济全球化也需要一段时间“休养生息”。

未来，政府应该做的不是更激进地对外开放，相反，国内政 策的重要性高于国际政策。一个国家的政府总要更多地关注国内 的和谐稳定，才能提高执政的合法性，而一个政府受民众支持的 程度越高，它越能更好地引领人们去适应全球化带来的变化，不 管是好的变化，还是坏的变化。

当别的国家都开始修墙的时候，我们应该做什么？

我们也应该修墙。

什么？修墙？那不是把我们排斥在世界之外了？

当然，修墙是一种极其愚蠢的做法，把自己和外部的世界隔 离，最终只会让自己受到更大的损失。但是，如果轻率地把所有 障碍物都清除掉，没有任何防护，你永远不知道在边界的另一边 会出现什么：蛮族？难民？侵略者大军？

修墙最重要的目的不是画地为牢。修墙是为了在墙上开一扇 大门，修墙是为了保证这扇大门每天都敞开。[13]

这扇门应该天天都开着，人们可以来来往往，进进出出。最 好刷一下证件就能过去，不需要烦琐、无聊、无效的安全检查。 这扇门应该开得足够大，不行就多开几扇门。不能让所有人在门 口排一条长队。这扇门上装有摄像头，还有卫兵把守，但在正常 情况下，你看不到卫兵，也没有路障——你应该几乎感觉不到门 给你带来的不便。

但是，如果你想越过边界，只能从门这里过。你不能爬墙， 也不能跳

窗户。谁从这扇门进来了，应该是有监控的。如果一切 正常，那就没有问题。假如出现了异常，监控系统应该能够迅速 地感知并做出分析和预判。比如，进来的人突然比正常情况下少 了，出去的人突然比正常情况下多了，那背后是什么原因，就应 该有人调查。

在极端的情况下，门是能够被关上的。在门被关上之后，应 该有锁和门闩，保证外边的入侵无法进入墙的这一边。如果只是 在特殊的情况下关门，应该告诉大家，这只是暂时的，警报解除 之后，门还会打开。

这就是修墙的精义所在。修墙之意不在墙，在乎开门不开门 也。为什么要有门？因为我们必须保持对外开放，要有人的流动、 商品的流动、思想的流动，这个世界才会有生机和活力。为什么 要有墙？因为墙给我们带来安全感。正是因为有了墙，我们才能 更放心地把门打开，否则，我们会一直处于惶恐不安的状态。墙 越是结实、高大，我们就会越安心。

有了墙之后，我们才能更放心地关注墙内的和谐和稳定。在 墙的这一边，应该是充分开放的。如果在墙的这一边还有墙，一' 层一层全是墙和障碍物，那么墙的这一边也会变得更加不安。墙 总是要把人分开的，我们把人群分得越细，各个阶层之间就会越 固化，群体之间的矛盾也会越发激化。墙使得我们可以集中力量 搞好内部的团结，听取大家的意见，营造一个更为和谐的共同体。

在墙的这一边，迫切需要解决的问题太多了：怎么应对即 将到来的老龄化社会？怎么解决 “上学难、看病难”的问题？怎 么提高基础研究的水平？怎么缩小贫富差距？怎么提高社会流动 性？怎么跟年轻人对话？怎么形成新的凝聚力？怎么建立一种对 话的机制、交流的机制、制衡的机制？墙内的问题，只能在墙内 解决。看看别的国家，它们一样是这样走过来的。美国在 20世纪 50年代和 60年代经历了经济增长的黄金时代，也承受了社会变 革带来的巨大挑战，之所以能够承受这样的巨变，主要就是因为 当时美国的经济政策相对封闭。

秋风渐起，在寒冬到来之前，正是万里长城建造时。尽管， 你心里清楚，多年之后，这道墙只会变成一个怀旧思古的风景点。

全球化绿洲

假如你是一个全球主义者。你心地善良、眼界开阔、受过良 好的教

育，你也可能在海外留过学，你有外国的老师和同学，跟 他们相处得还不错。你出过国，见过世面，你爱读书、爱思考， 你跟所有人打交道时都不卑不亢，你相信人与人之间可以平等、 理性地交流，而这样的交流能让人类社会变得更加美好。你的企 业不仅在中国做生意，在海外也有合作伙伴，你们就是全球生产 网络上的一个节点。你学过经济学，你支持自由贸易。你关心气 候变化，你相信很多问题需要人类齐心协力才能解决。

突然，你发现原来让你很熟悉、很放心的世界变得日益扭曲， 不可理喻。饭桌上父子之间会因为意识形态的分歧吵得不欢而散。 你喜欢的明星，甚至你敬重的学者、作家会在看起来他并不了解 的话题上大放厥词，而不知怎的，你觉得自己受到了冒犯。这个 世界上的政客们发表的言论让你大跌眼镜，这跟你原来想的完全 不一样。巴黎会有暴乱，美国频发枪击，这个世界似乎没有一块 地方是平静的。一个美国篮球队的经理发了一条推特，结果导致 中美两个国家的网民义愤填膺， NEA （美国职业篮球联赛）苦心 经营 30 多年，在中国打开了一个巨大的市场，而这一切瞬间可能 烟消云散。

你该怎么办？这是个难题。这不是一个你能不能升职、能不 能多赚钱的“升级问题”，这是一个“生存级问题”：你和这个世 界该如何相处？

人和这个世界相处的规则多种多样。有的人处世规则是开诚 布公，有的人处世规则是老谋深算；有人愿意合作，有人喜欢欺 骗；有人简单，有人复杂。哪一种规则是最好的？

社会科学家还真研究过这个问题。国际政治学家阿克塞尔罗 德曾经做过一个实验，他邀请了各路“大神”，有数学家、计算机 科学家，也有心理学家、经济学家和政治学家。阿克塞尔罗德请 他们分别提出自己的规则，然后将这些规则编成程序，放入计算 机中，让这些程序互动，以此模拟人与人之间的交往，观察哪一 个规则能最终胜出。最终胜出的规则叫“一报还一报”，这是所有 规则中最简单的一个。“一报还一报”的规则是：（ 1）我不会先背 叛；（ 2）别人背叛，我会反击；（ 3）如果对方悔过，我会继续跟 他合作。^这个实验的结果告诉你，你要做个有原则的老实人。

阿克塞尔罗德的实验还有一点很有启发。他发现，如果这个 世界上绝大多数人都选择背叛，那么选择合作的人会吃亏。但是， 如果这些想要合作的人都选择“一报还一报”策略，团结在一起， 在这群人的数量超过一个最低门槛之后，这个小群体之间产生的 收益就足以抵消他们被外人欺骗的成本。也就是说，只要抱团取 暖，就能度过寒冬。15

寻找和你志同道合的人变得越来越重要了。全球化要建立在 信任的基础上，而信任是最脆弱的，你只能先找到“小部落”中 达到最低门槛的信任。增长停滞、贫富分化、阶层固化，这些社 会问题撕裂了全球经济，民粹主义泛滥的速度远比荒漠化的速 度更快。但是，在一片民粹主义的沙漠之中，依然存在着全球 化的绿洲，而这些绿洲连点成线，就是新的丝绸之路。我在这 两年的调研中，隐约看到了一个新物种的出现。这是一群特立 独行的人，我们可以把他们叫作“全球游民”。他们关心的是技 术和创新会把人类带到什么样的未来，他们从来没有想过怎样 回到过去的假想的“黄金时代”。他们好奇、乐观、朝气蓬勃， 他们经常跳出常规的思维框架，有各种各样的奇思妙想。他们不 受地理的限制，无论是在硅谷的帕洛阿尔托，还是在深圳的南山， 无论是在伦敦，还是在上海，他们正在做的事情都一样。他们的 团队往往是跨文化、跨学科的。他们身上有某种特质，你可以在 万人丛中一眼识别出来。我有时候想，如果我们注定会经历一次 社会经济环境的巨变，那么，“全球游民”会不会是第一批上岸 的鱼？

当然，抱团取暖并不能解决你的所有困惑。有时候，抱团取 暖会让你更焦虑。一群相似程度很高的人在一起，哪怕他们都是 很优秀的人，也有可能会团结起来犯最愚蠢的错误。如果一个社 会网络中同质性程度更高，也就是说，大家的三观完全一样，那 么，他们很可能会过滤掉跟自己不一样的观点，结果就会陷入更 极端的观点，而无法形成对整个世界的真实认知。在互联网时代, 我们不仅没有看到偏见的减少，相反，我们遇到越来越多的偏见。 于是，你还需要跳出自己熟悉的圈子，走异路，去异地，寻求别 样的人们。

这一定是一个充满了挫败感的过程。

不信可以去问问曹德旺。2019年8月，一部名为《美国工 厂》的纪录片在美国上映，这是一部少有的能够同时引起中美观 众共鸣的影片，因为它刻画了中国企业和美国工人之间的文化碰 撞。该片讲述了美国俄亥俄州一家通用汽车工厂倒闭之后，曹德 旺的福耀集团在原址投资建设一座玻璃工厂的故事。当地劳工 组织极力鼓动工人成立工会，福耀则坚决抵制。一开始，福耀处 于非常不利的局面。美国工人起来抵制中国式的管理，拿着时薪 12.84美元的工人追忆着在通用时薪29美元的幸福。国外的工会 是每一个“走出去”的中国企业都不得不面对的陌生势力。福耀 不得不从头学习如何跟工会组织打交道。2017年1月，美国劳 资委准备组织一场官方投票，决定是否在福耀成立工会组织。福 耀一方面给积极工作的员工加薪，另一方面给反劳工组织100万 美元，让他们出面，引导工人投反对票。最终，在1 500多名工 人

中，868人投票反对，444人投票赞同。福耀看起来赢得了胜 利，但这场胜利殊无欢悦。

这是中国企业不得不经历的一个过程。过去，中国的企业自 以为在国内做得很成功，就能把中国的经验照搬到国外。中国的 企业习惯了在国内赚快钱，到了国外也希望迅速发财。最早“出海” 的中国企业遭遇了各种挫折，每一家都有自己的血泪史。然而， 如果你不想被困在岸上，就要学会到大海中游泳。虽然全球化会 经历一次退潮，但恰恰是这次退潮，才有可能逼着一批中国企业 演化成真正的跨国企业。

反全球化浪潮在短期内是无法逆转的。正如印度裔经济学家 阿马蒂亚·森所说的，反全球化可能是当今世界最具有全球性的 事件。如果你跟着这股力量随波逐流，最后就会被带入一片黑暗 森林。国家与国家之间无法合作，企业与企业之间无法交易，文 明与文明之间无法对话，族群与族群之间无法和解。你可能会越 来越多地被迫要选边站队，而每一次选边站队，都会把你原本丰 富的人性切掉一小块，也会把你原本丰富的生活切掉一小块。阿 马蒂亚·森说，我们必须用相互竞争的多元身份挑战单一的好战 的身份认同观。"这是维持和重建信任的必由之路。

在全球供应网络从互联网变成互利网，又从互利网变成互信 网之后，你才发现，其实，全球供应网络的背后不过是人类的社 交网络。人类网络制造的麻烦，最终也只能由人类网络来修复。 耶鲁大学历史学家提摩希·史奈德告诫我们：“老朋友是你能依 赖的最后依靠，而结交新朋友则是改变现状的第一步。”】了这句看 似平淡无奇的劝告，在这个非常时刻，像一道黑暗中的无声闪电， 让人触目心惊。

注释

1 施展：《枢纽》，广西师范大学出版社 2018 年版。

- 2 〔美〕托马斯•弗里德曼：《世界是平的： 21 世纪简史》，何帆、肖莹莹、郝正非译， 湖南科学技术出版社 2006 年版。
- 3 〔美〕苏姗娜•伯杰：《重塑制造业：从创新到市场》，廖丽华著，浙江教育出版社 2018 年版。

4 同上。

5 Hausmann R, Hwang J, Rodrik D, What you export matters, *Journal of Economic Growth,* 2007, Vol.l2（l）.

6 我们的数据来自联合国的 UN Comtrade （联合国商品贸易统计）数据库。数据维度如 下：（ 1）HS 六位代码下共 5 057 种产品的进出口信息， HS 代码版本为 1996 年版；（ 2） 时间跨度为 2000—2017 年，共 18 年；（ 3） 样本国家涉及 163 个。我们用“经过 PPP 调 整后的人均 GDP” 作为衡量一个国家收入水平的变量，数据来自 IMF （国际货币基金组 织）数据库。更详细的分析参见何帆、朱鹤：《中国的全球制造地位会被新兴经济体取代 吗？基于 163 个国家贸易产品数据的分析》，上海交通大学安泰经济与管理学院中国发展 研究院工作论文， 2019 年。

7 我们用 2009—2011 年这 3 年的数据来计算技术密集度。之所以用这 3 年的数据，是因 为这 3 年在整个样本期的最中央，可以相对公平地反映整个样本期的收入水平分布，避免 样本期前后阶段因为发展带来的收入水平分布的巨大变化。我们分别计算了这 3 年里 5 057 种产品的技术密集度，然后取 3 年的平均数，得到每种产品的技术密集度。具体方法参见 Hausman n R, Hwang J, Rodrik D（2007）。

8 “金砖国家”（ ERICS） 包括巴西、俄罗斯、印度、中国和南非。“展望国家”（ VISTA）

包括越南、印度尼西亚、南非、土耳其和阿根廷。

9 我们还可以继续增加新兴经济体的数量，但并不会改变基本结论。

10 在我们的研究中，每个节点（ node） 对应的是具体公司，每条边（ edge） 对应的是一 组合同金额，是当季累计值。数据来源是 Bloomberg （ 彭博）的 SPLC 数据库，主要数据 的时间更新节点为 2019 年 8 月 21 日。更详细的分析参见何帆、朱鹤、梁晨：《微观视角 下的汽车产业全球格局：基丁供应链数据的社会网络分析》，上海交通大学安泰经济与管 理学院中国发展研究院工作论文， 2019 年。

1 托马斯•弗里德曼在 “2019 中国发展高层论坛专题研讨会”上的演讲——《世界是

"深"的》， https://www.guancha.cn/TuoMaSi-FuLiDeMan/2019_09_10_517197.shtmlo

- 12 Friedman, *The Lexus and Olive Tree,* F'arrar, Straus and Giroux, 1999.

- 13 〔美〕乔舒亚•库珀•雷默：《第七感：权力、财富与这个世界的生存法则》，罗康琳 译，中信出版社 2017 年版。

- 14 〔美〕罗伯特•阿克塞尔罗德：《合作的进化》，吴坚忠 译，上海人民出版社 2007 年版。

15 同上。

- 16 〔印〕阿马蒂亚•森：《身份与暴力：命运的幻象》，李风华译，中国人民大学出版社 2009 年版。

- 17 Timothy Snyder, *On Tyranny: Twenty Lessons from the Twentieth Century,* Bodley Head, 2017.

[image]

九又四分之三车站

在深圳梅观高速上朝北开，从第六个出口出去，会有一个十 字路口。两个绿底白字的路标：向左走是富士康，向右走是华为。

虽然只是早上 7点左右，燥热的太阳已经把人烤出一身汗。 朝左走的是去富士康上班的人，就像密集而迅疾的沙丁鱼群，挨 挨碰碰，行色匆匆，圆领 T恤衫牛仔裤运动鞋，也有人穿着工装, 不少人挂着工卡，戴着耳机，有的把手机拿在手里。有的人拎着 早餐，一个薄薄的塑料袋里装着豆浆、包子和茶叶蛋。朝右走的 是去华为上班的人，看起来人略少一些，或许是因为开车上班的 更多。从外表来看，也是清一色的年轻人，也是 T恤衫牛仔裤运 动鞋和耳机，但有的 T恤衫是始祖鸟，大部分运动鞋是阿迪达斯 和耐克，不少人背着双肩包。街边排了一队年轻人，他们一边等 开往松山湖的班车，一边低头争分夺秒地看手机。班车到了，一 车人全部拉走。班车刚刚开走，队伍又排上了，很快就排得很长。

—边是中国的农民工红利，一边是中国的工程师红利。

而这些朝左走和朝右走的年轻人，生活得竟是如此惊人地 相似。

这里是深圳龙华区，距离市中心大约 20公里，大致相当于北 京的西三旗到天安门广场的距离。以梅观高速为直径，方圆 2公 里范围内，

都是富士康和华为的世界。清湖村与富士康厂区只有 一河之隔，这里住着大批在富士康上班的工人。服装店、小旅馆、 网吧、快递，基础生活设施一应俱全，烧烤、鸡煲、烤鱼等小饭 店鳞次栉比，诸多商铺通宵营业。在华为坂田基地周围的马蹄山 村、岗头村，则聚居着众多华为员工。据说，马蹄山村 70%以上 的租客都是华为人。一样都是城中村，差别也有：大概是因为马 蹄山村的村民觉得华为员工更有钱一些，这里卖的盒饭和水果都 比隔壁村贵一些。

每天，从这些“握手楼”中涌出来一群群年轻人，急匆匆地 朝他们上班的地方走去。华为坂田基地占地 1.3平方公里， A区 是行政中心，黑天鹅在湖里平静地游弋， E区是财务办公的地方， C区是原来的数据中心， F区的大楼曾是研发部。富士康龙华园区 占地面积更大，有 2.3 平方公里，健身房、游泳池、篮球场、 24 小时图书馆应有尽有，俨然一个自给自足的小型社区。但是，上 班的地方只是上班的地方，很多人身处其中，最大的感受依旧是 无聊。于是，这些年轻人每天就像穿越小说里的主人公一样，在 城中村和大企业之间往返。

富士康和华为的差别又有多大呢？

富士康是一家制造企业，但在制造的过程中摸索出了不少技 术创新。郭台铭总是不忘提醒人们，富士康其实是有很多高科技 的。单是电脑的连接器，富士康就有 8 000多个专利；在光通信 领域，一个“梯度折射率透镜”的专利报告叠起来有一米高。华 为是一家高科技企业，但在技术研发的过程中始终没有忘记制造。 对任正非来说，卖不出去的技术就不叫技术。华为自己的员工也 承认，他们擅长的是产品力，不擅长营销，营销还比不过三星和 小米。华为不是那种浮在云端、高高在上的互联网企业，华为人 时刻准备着动手去干，从不在乎把手弄脏。

在普通人眼里，从梅观高速下来的这个十字路口，只有东、 西、南、北 4条通道，但对华为和富士康来说，这是一个神奇的 九又四分之三车站，从这里能登上通向魔法世界的列车。

这两家企业走的发展路径并不一样，一个朝左，一个朝右， 但居然能登上同一辆列车。它们都是借着中国的人口红利、市场 规模红利以及曾经的全球化红利，在一个难得的适宜的环境下突 然发展起来，变成了像恐龙一样庞大而强悍的超级物种。难能可 贵的是，它们同时把规模做到了极致、效率做到了极致、技术创 新也做到了极致。

于是，它们重新定义了制造。它们建造了一条从低端到高端、 覆盖“研发-制造-品牌”的完整产业链，这是只有在中国才能出 现的奇

迹。

华为和富士康还代表了中国经济奇迹中最令人困惑的成就： 技术创新。中国的基础研究相对落后，一直被诟病剽窃和抄袭别 人的东西，但仿佛突然之间，中国在各个方面的技术创新都有了 井喷式的发展。即使是亲眼看见了这些令人震撼的成就，仍然会 有很多人疑窦丛生：这怎么可能是中国搞出来的呢？

这是因为，九又四分之三车站在别人的眼里是根本不存在的。 什么？你要去九又四分之三车站？只有九车站，或是十车站，请 你再好好看一下自己的车票吧。大部分人只会去看贴在墙上的、 纸张已经泛黄的列车时间表，但开往霍格沃茨魔法学校的5972号 魔法专列根本就不会出现在上面。

想要找到九又四分之三车站，你首先要相信它是存在的，而 且它就藏在一面看起来无法穿越的墙后面。前面还有一道铁栏杆， 那栏杆看起来还很结实。在别人看不到出路的地方看到出路，在 别人不敢尝试的时候尝试，在光天化日的十字路口找到秘密通道， 这才是成功的秘诀。

想要找到九又四分之三车站，你还要学会掌握微妙的平衡， 不是九又四分之一，也不是九又五分之四。你需要把九车站和十 车站的方位都计算清楚。你需要知道，九车站和十车站其实只是 刻板的边界，而你需要的是在现实中求解出最为恰当的分寸感。 这是在我们身处的这个“混搭时代”最有用的数学。

当你在无路可走的时候闭上眼，心一横，猛地推着行李车朝 前冲过去，你会突然发现，自己置身于一个从未来过的地方：九 又四分之三车站。

粗黑锃亮的铁轨上，一辆深红色蒸汽机车停靠在挤满旅客的 站台旁。

坐上这趟列车的并非只有华为和富士康这两个乘客，还有很 多幸运的乘客也在这趟车上。接下来，我向你介绍一下其他几位 乘客。

有一位乘客来得晚了，他沉默寡言，虽然做事认真，但看 起来又慢又笨拙。其实，他始终在为这一天做准备。他就是中国 的航天业。最近两年，一个引人注目的现象就是商业航天在中国 突然浮出水面。我要带你去看这个领域里颇具代表性的两个创新 企业。

另一位乘客本来早早就上了车，想想不对，又下车了。幸好, 他下车

之后想想还是觉得不对，又上车了。这一番折腾，反而让 他积累了宝贵的经验和教训。他是中国的航空业。我要带你去看 中国大飞机制造的浮沉。

还有一位乘客是上车之后才补票的。这么做的理由太充足了。 就像谷歌前任CEO施密特说的那样：“如果你在火箭上有一个位 置，别计较坐在哪儿，先上去再说。”他是一家生产机器人的企 业，叫优必选。我会带你去看看，为什么优必选能够抓住稍纵即 逝的机会，实现快速的增长。

他们来时的路各不相同，他们沿途的经历各有特色。他们中 每一个的故事都有独特的启示。

当然，最重要的是，他们都找到了九又四分之三车站。

卫星和火箭

2019年 8月 3日，北京海淀公园，一辆白色小皮卡的上面 架着信号锅，这是一台移动的卫星信号测控站。当天上午 10点 50分，“千乘一号 01星”会从地平线升起。这是一家民营创业公 司北京千乘探索科技有限公司发射的第一颗卫星。它重达 65公 斤，是世界上第一颗用 3D打印主体结构的卫星， 8月 17日刚刚 在酒泉发射成功，今天要完成第一次地面移动测控站的测试。把 这颗卫星送上天的运载火箭是“捷龙一号”，这是中国航天科技集 团有限公司一院下属的中国长征火箭有限公司自 2018年 2月启动 研制，专门为了商业发射开发的火箭。

一套军方的移动信号测控站至少要几百万元：漂亮的方舱车， 上面可以自动打开盖，防雨防水。单是一套自动调平的水平器就 要上百万元。千乘用的这辆白色皮卡是国产车， 10万元。因为自 动挡贵 3万元，所以千乘买了手动挡。千乘用了 4个千斤顶代替 水平器，几百元搞定；防水是用一个玻璃缸罩住关键部位。整辆 车加上地面系统，只需要 100多万元。

上午 10点 50分，信号锅开始缓缓移动，定位卫星的方向。 此刻，卫星正运行在距离地表 540公里的高空。天上的卫星和地 上的车隔着大气层窃窃私语。 10分钟后，第一次测试完成。

这只是中国商业航天初试啼声。千乘探索的计划是：“千乘一 号”星座将有 6颗卫星，“千乘二号”星座将有 14颗卫星。据预 测，到 2025年，中国将发射约 3 100颗商业卫星，商业卫星制造 产业的年均市场规模将达到 136亿元，商业卫星发射年均市场规 模将达到 170亿元。[1]

千乘探索的创始人苗建全已经有 10多天没睡好觉了。他最长 一晚睡了 5个小时，最短只睡了 2个小时。苗建全说：“ 我真受不 了啦，脑袋疼啊！”说这话的时候，他神采飞扬，得意得不得了。

苗建全 2008年进入航天体制，做的是卫星研发设计。他经 历了一个项目从立项到发射成功的完整过程。 2016年的发射当 天，苗建全感到了一种前所未有的成就感。“ 看到那么大的火箭飞 起来，飞到那么远的地方，然后从 3万多公里外的地方发回信号， 怎么能不激动？”卫星发射完毕，按说人应该感到轻松，苗建全 却躁动不安，他萌生了离开体制的想法。

2017年春节后，苗建全拉上 1个人，除了 1个财务、 1个行 政，其他

的人都来自航天体制，一起离职创业。虽说直到 2019年 卫星发射成功，初创团队没有一个离开的，但想起刚出来创业的 时候，苗建全还是感到后怕。他记得见到第一个投资人时，那人 跟他说：“ 你可想好了，从体制出去后可是连呼吸都要花钱的。”

苗建全出来创业，是受到埃隆•马斯克的 SpaceX （太空探索 技术公司）影响。 2002 年，美国 SpaceX 公司成立， 2008 年获得 NASA （ 美国国家航空航天局）正式合同。 2012 年 10 月， SpaceX 的“ 龙飞船 ”（ Dragon ） 发射升空，将 455 公斤货物送到国际空间 站，开启民营航天的新时代。 2015 年 3 月 1 日， SpaceX 公司的 “ 猎鹰 9 号”(Falcon 9) 火箭从卡纳维拉尔角空军基地发射升空， 将世界上第一批全电动通信卫星送入预定轨道。

SpaceX 的发展，离不开 NASA 的扶持，而 NASA 扶持 SpaccX 的主要原因是为了降低发射成本。此前 NASA 发射火箭严 重依赖美国的“ 联合发射联盟 ”，这是个垄断性的同盟，不是市场 化的产业，所以成本一直无法大幅度降低。小布什、奥巴马任期 内，美国政府开始转变想法，希望航天走向产业化，能够量产并 降低成本。

中国不甘落后。 2014 年，国务院 60 号文件鼓励民营资本进 入航天领域。 2015 年被称为中国商业航天元年，国内首颗商业卫 星 “ 吉林一号”成功发射，长光卫星、蓝箭航天、天仪研究院、 零壹空间等企业先后成立并获得融资。随后，中国的商业航天事 业进入喷发期。 2005—2008 年，国内曾招聘大量航天体制人员。 经过一段时间的锻炼，这些人才已经成长起来。体制内的研发任 务又没有那么多了，大量体制内的人开始进入创业公司，技术也 从体制内向外扩散。

程翔也是在 2017 年离开体制的。虽然当时他只有 35 岁左右， 但已经在体制内待了 10 年，先是在北京，后来到西安。 2017 年 底，程翔和同在航天推进技术研究院的几名同事离职创业，他们 创办的公司叫西安惯性飞越航天科技有限公司，专门造火箭发动 机。程翔离职的时候，也是航天体制离职的高峰期。 2018 年上半 年，他曾供职的研究院已经陆续有 40 名左右的技术人员离职。

一个造卫星，一个造火箭，苗建全和程翔不约而同选择了创 业，他们听到了同样的召唤：海上起风了，正是顺流而下、跨越 重洋的时候。这个时代，不干点大事不痛快。

2017年，当苗建全和程翔刚刚 “下海”的时候，备受关注的 中美贸易摩擦还没开始， 2019年，贸易摩擦却已经扩大到技术领 域。美国不愿意看到中国的技术进步，一定会通过各种办法企图 限制中国。那

么，如果别人封锁我们，我们的技术是能够被逼出 来的吗？

苗建全说：“没多大事情，你看航天这个行业，一直都是被封 锁，都没有什么再可以被封锁的了，不是也发展起来了？ ”

中国的航天科技最早是跟苏联学的，苏联的技术又是从德国 那里来的。钱学森回国，加上苏联的援助，中国开始走上航天发 展道路。最早是仿制，之后就开始自力更生。航天的思路跟民用 工业的思路不一样。民用工业可以直接模仿国外的先进技术，看 谁家先进，买回来，拆开来，直接照着做就行。航天不行，我们 要学点东西，只能看国外发表的一些论文和图片，去猜，去琢磨。 没人会卖给你。中美关系最好的时候，人家也不卖。老航天人都 说， 20世纪 90年代是出东西的时候。那时候，中国终于摸清了 液氧煤油发动机的设计。 2000年后，中国开始自己生产。

航天不是真正的工业化批量生产，更像是作坊，但航天工序 复杂，需要反复研制，不断地改，不断地调。北京是中国航天业 的发源地，但西安、酒泉这些二三线城市也都有航天业的传统。 当地工人仍然喜欢进航天系统。很多工人是航二代、航三代，从 小受到熏陶，自然有优势。正是因为没有太多的人关注航天，这 个行业反倒能从容不迫地发展。

从 20世纪 90年代开始，中国开始强调国产化水平，尤其是 武器的元器件，要百分之百自主可控。经过长时间的精雕细琢， 中国的航天工业培养出了一个完整的供应链。壳段有壳段的加工 厂，阀门有阀门的加工厂，发动机有发动机的加工厂。造一枚火 箭，配套单位可能有几千家。这个庞大的供应链虽说比较封闭， 但是国家花了大力气才建成的。中国的航天自成体制。

在跟苗建全和程翔交流的过程中，体制内和体制外是一个经 常被提到的话题。我问他们，为什么要从体制内转到体制外呢？

最重要的不是为了钱。现在并不是航天业的低谷。航天业也 曾有揭不开锅的时候，当时走了很多人，不少人去的是外资企业。 苗建全听岁数大一些的同事说，那时候，大巴车直接开到他们研 究院的门口，人下了班直接上车就走，被拉到亦庄，爱立信、诺 基亚，到那里入职。

在苗建全看来，很多体制内的优势到了体制外才能释放出来。 在体制内的时候，人总觉得体制僵化，到了外边，才能感受到有 没有在大院里待过就是不一样。大院里培养出来的人更有荣誉感， 心气足，有责任心，平时也骂娘，但需要加班的时候，随叫随到。

到了体制外，要学会更接地气。苗建全指着几个穿着工作服 来回搬箱子的同事说："你看这几个人，都是我们的技术人员，平 时敲代码写报告，现在还得干这活。"在体制内，设计人员就是设 计人员，工人就是工人，分工明确，这是为了出问题时能厘清责 任。但在创业公司，技术人员只有到了一线，才能找到好的解决 方案。

他轻轻踢了踢千斤顶，说："就说这个千斤顶吧，我都没顾上 问是谁想出来的这个好主意。"

程翔说，在体制内做事情的时候对成本考虑不多，到了体 制外，首先要学会的是控制成本，从设计上控制成本，也要学会 舍弃。

舍弃什么呢？

程翔举了一个例子。以往火箭发动机会选用大量的特种钢， 现在他们设计的发动机，产品承受的压力没有那么大，从成本的 角度考虑，他们大量选用的是最常见的 304不锈钢和高温合金， 材料成本能够降低很多。

还有，涡轮泵是发动机上的重要部件，原来为了节约泵壳 体上的空间，设计上大多习惯选用平底螺纹孔，加工时需要在三 轴加工中心上先钻孔，再铣平底，然后挑螺纹。然而不是所有位 置的螺纹孔都必须选用平底的，大多数时候普通尖底的就足够用 了，加工时能节省掉铣这个工序。这样的螺纹孔少说也有几十个， 从设计源头就能减少不必要的工序。三轴加工中心的工时费用在 150元左右，减少了 1/3的工序，也能省下不少钱。

从体制内到体制外，势能转化成了动能。

在体制外，还要学习跟别人合作。原来是体制内各个单位 之间的协作，现在是五湖四海找合作方。程翔讲道，液体火箭发 动机的大部分零件都是机械加工零件，在南方也好，在西安当地 也好，都能找到一些可以生产这种产品的供应商。现在帮他们做 阀门的，原本是给石化行业的外企做 OEM生产（俗称代工生产） 的。无锡一家上市公司的子公司做 3D打印，原来是帮汽车行业 做加工的，现在也成了他们的供应商。中国制造业的整体水平上 去了，反过来又推动了航天业的发展。

那这些企业的工人知道他们是在造火箭吗？

程翔说："我们会把零件拆开，比如阀门，有的企业做壳体， 有的做

阀芯，每一个企业手上只有部分零部件，不一定知道是用 在哪里，可能就是看图纸的时候会觉得，这个东西跟以前做的有 点不一样。”

在过去半年，程翔团队已经把生产的流程走了一遍，心里 有了数。阀门、涡轮泵、燃气发生器这几个部件，靠民营企业完 全没问题。推力室需要特殊的真空钎焊，一般的民营企业干起来 有点困难。点火实验和涡轮泵的水力实验，可能还得回到体制内 去做。

从体制外到体制内，鲇鱼激活了沙丁鱼。

程翔说："现在，一个火箭发动机的部件，可能有 70%都潜 伏在长三角、珠三角的民营工厂里面，只是他们自己没有意识到 而已。"

一条长长的跑道

2019年 10月 10日，北京航空航天大学的一间教室里，张 驰在给学生们上课。他中等身材，方脸短发，体型壮硕，穿一条 靛蓝色的牛仔裤，一件黑白相间的横条纹 T恤衫。张驰这节课主 要讲的是"变稳机"的发展历史，全英文 PPT,从 20世纪初开 始讲，每一页他都能讲出一个小故事。其中提到了一款 1952年 的 Lockheed F-94A, 这款飞机所使用的控制系统，至今仍被多个 大飞机项目——包括空客 A320、波音 787等一一沿用。破旧的教 室，五六个学生，听得都很认真，不停地记笔记，唯一打瞌睡的 是张驰自己带来的同事。

张驰是商飞北研中心梦幻工作室的负责人，中国大飞机 C414 项目参与者。他高中、大学、研究生都是在海外读的， 2011年回 国。张驰以前学过开飞机，后来改学设计飞机。虽然幵飞机很好 玩儿，但设计飞机更有意思：一个是掌控飞机，一个是定义飞机。 在 2011年回国之前，张驰手边有两个选择，一个是去空客、波音 工作，另一个是回国。张驰最终选择回国，是因为听到新加坡同 学的一句话。那位同学说："新加坡永远不会有自己的大飞机了， 中国还有机会。"

中国大飞机项目的发展，经历了几次浮沉。

最早是运 -10。 1970年 7月，毛泽东视察上海时表示，上海 工业基础好，可以造飞机。当年， 8月 2日，国家计委、中央军 委国防工业领导小组原则批准了航空工业领导小组提出的《关于 上海试制生产运输机的报告》，任务定名为 "708工程"，飞机代 号"运 -10"。欧洲的空中客车公司也是在这一年 12月成立的。

运 -10的研发花了 10年时间， 1980年 9月 2日在上海北 郊大场机场首飞。那天，机场播放的是贝多芬的《英雄交响曲》。 运 -10的 02号飞机隆重登场：飞机总长 42.93米，总高 1342米， 客舱长度 30.40米，共有 178个客座。不妨对比一下。我们熟悉 的空中客车 A320飞机总长 37.57米，总高 11.76米，载客 150人 左右。

遗憾的是，运 -10首飞不久，研制资金就没有着落了。 1982 年后基本处于搁置状态。 1986年，在财政部否决 3 000万元的研 制费用预算后，运 -10项目最终实质性下马。

关于运 -10的争议非常大。一派观点认为运 -10项目下马是 重大决策失误，另一派则认为运 -10技术水平落后，没有市场价 值，下马是经过通盘考虑的合理决策。那么，运 -10的技术到底 先进不先进呢？当时，同样刚刚起步的空中客车采用的是新的技 术，而运 -10采用的技术仍然基于波音公司在 20世纪 50年代开 发的 707客机。这意味着，运 -10的产品开发出来，就将面临被 淘汰的命运。如果总结运 -10项目的失败教训，一是过分强调举 国体制、自力更生。事实证明，闭门造飞机比闭门造车更难。另 一个失败教训则是，运 -10项目下马操之过急。张驰说："我们在 做的过程中获得了很多能力，一下马，存下来的技术就没了。"

中国的航空业随后出现了一次大转弯，从自主研发转为技术 引进。 1979年，上海航空工业公司就开始与美国麦克唐纳-道格 拉斯公司（简称"麦道"）商讨合作方案。这一谈判从 1979年 谈到 1983年，最终，上海航空工业公司下决心引进麦道的技术。 1985年，上海航空工业公司和美国麦道公司签订合作生产 MD-82 的协议，麦道指导，中国组装。上海航空工业公司共组装了 35架 MD-82飞机，其中 5架返销美国。 1992年，上海飞机制造厂与麦 道签订合作生产 40架 MD-90飞机的合同。但由于麦道 1997年 被波音收购，最终只生产了 2架 MD-90。之后，中国还尝试和波 音、空客谈过合作，都没有谈成。引进技术这条路也没成功。

关于麦道的争议同样非常大。一派观点认为这一决策就是个 错误，引进麦道导致运 -10下马。但在引进的过程中，中国又没 有学到什么高精尖技术。另一派观点则认为，麦道的很多技术资 料都进入中国各家飞机制造商，我们到现在还有一些流程是沿用 麦道的做法。

如果总结引进麦道的失败教训，你会发现，只靠引进国外的 技术是走不远的。如果你只是给别人贴牌生产，没有自己的产品， 就会失去灵魂。张驰说，你就想："你是美国，我是中国，你可以 教会我怎么去犁地，但是不会教给我怎么育种，核心技术是引进 不来的。"

2002年之后，中国航空业的发展走出了第三条道路。 2002 年立项了一个支线飞机项目 ARJ21。业内普遍认为，就是从这 款飞机开始，中国放弃了纯粹引进的思路，开始用新的思路做飞 机。 2008年 ARJ21-700首飞成功。 2007年大飞机项目 C919立 项， 2008年专门成立了中国商用飞机有限责任公司。 ARJ21随后 被纳入中国商飞。 10年之后， C919于 2017年在上海浦东机场完 成首飞。

这条新的思路就是自主创新加国际合作。和运 -10不同， ARJ 和 C919更强调国际合作。和引进麦道不同， ARJ21和 C919更强 调自主创新。

为什么要强调国际合作呢？

从生产的角度来看，航空业是一个基于全球供应链才能生产 的典型案例。没有一家航空企业在造飞机的时候，每一颗螺丝钉 都要自己做。通行的做法是主制造商掌握核心技术，并选取整个 行业最优质的资源进行合作。空中客车是一家欧洲公司，它的客 机是由德、法等国联合研制的。但空中客车的供应商有 1 500多 家，分布在 27个国家，有 30%的制造是在美国进行的。波音是一 家美国公司，但其 60%以上的零部件也都转包给其他供应商，其 中有 35%的制造是在日本完成的。

从销售的角度来看，航空业是一个依赖全球市场才能生存的 典型案例。如果只靠中国市场，中国的航空业可以起步，但无法 起飞。张驰说：“中国的大飞机不只是给中国人做的，我们只靠国 内市场不一定能养得下所有的产品。”

为什么要强调自主创新呢？

张驰说：“这就像苹果手机一样。苹果手机里有多少元器件 是它自己的呢？很少，但是核心的专利和设计能力还在苹果手上。 即使你拿一样的元器件攒出一部苹果手机，你会发现，还会有很 多专利让这个手机卖不掉。”

这其中的核心能力就是设计、系统集成和验证。这些能力是 中国一点一点培养出来的。张驰说：“我们拿 ARJ21积累经验， 还引进了空客 A320生产线，建立了空中客车研发中心，干什么 用的？就是要培养这些能力。通过引进，能够培养一部分能力， 剩下的就是自己探索，逐渐摸出来的。”

回顾中国航空业经历的浮沉，我们会发现，所有犯过的错其 实都是宝

贵的经验。我们通过试错，终于认识到最重要的东西， 那就是：开发平台。

“开发平台”这个概念是北京大学路风教授提出来的。[2] 路风 教授讲道，重要的不是你能生产出什么产品，也不是你有什么样 的技术，而是在生产一种产品的过程中，一个企业能够获得的所 有知识、经验和技能。这些知识、经验和技能不会自己离开企业， 而是会跟随连续的产品开发和改进不断增长。这种无形而庞大的 体系，就形成了企业技术能力赖以发展的“开发平台”。

ARJ21和 C919都没有达到完美的水平，但它们已经提供了 一个难得的开发平台，让一帮人才聚集在一起，有事情做，慢慢 摸索。

经过大约 10年的时间，中国的大飞机也串起了一条覆盖全球 的完整的飞机制造产业链：200多家企业、36所高校、数十万名 产业人员参与研发，70家企业成为C919的供应商或潜在供应商， 其中包括中航工业、宝钢等国字头的央企，专注于装备制造的民 企，还有美国通用电气、霍尼韦尔等国际巨头的身影。

有自己的平台和没有自己的平台，到底有什么差别呢？

张驰讲了一个他听来的故事。曾经有一家中国公司，生产的 刹车片质量国际一流。他们想把这个刹车片用在飞机上，找到中 国民航局。民航局说，我们用的都是美国和欧洲的飞机，我说的 不算，你得去找美国和欧洲。他们去找美国和欧洲，美国和欧洲 说，你是一家中国企业，要卖给中国的航空公司，你得找中国人 商量。这家公司差点垮掉。中国当时没有自己的飞机，就没有能 使用自己的技术和产品的平台。当然，这个故事的结局是圆满的， 这家公司没有垮掉，因为中国有了自己的飞机。

张驰说，同样一个螺丝钉，给桌子用，几分钱一个，给飞机 用就要几十美元。如果你失去了设计的主导权，即使你能造出几 十美元的螺丝钉，也只能去给桌子用。

有没有哪个国家走的路和中国的大飞机项目是一样的？

张驰想了想，说：“没有。”

日本也想搞大飞机，但美国不会买日本的飞机，它造出来了 也没用。英国想搞大飞机，但同样卖不出去，赔钱。俄罗斯想搞 大飞机，但飞机总是掉下来，摔死的人太多了。新加坡之所以永 远不可能有自己的

大飞机，是因为没有完备的研发和工业体系， 要做飞机，连个工业标准都没有。菲律宾曾经想发展自己的航空 业，在20世纪七八十年代做了好几次尝试，也几近举国动员，依 然因种种因素未能成功。一旦你停了下来，厂子关了，人都散了， 配套企业都没有了，整个航空工业就废掉了。即使你有一天发现 有市场了，原来的基础也都不存在了。曾有一些具备完整航空工 业体系的国家，比如英国，在经历衰退后，仅能保有一些部件的 制造能力。

只有中国能有这么长一条跑道。

张驰说：“中国的飞机先是要卖到国内市场，如果美国不和我 们合作，我们可以去和欧洲合作，或者我们也可以自己搞。如果 你和我合作，那我还可以在供应链上向你倾斜，等于我用中国的 市场换来了对飞机的主导权和集成平台。”

可是，也有不少业内人士觉得，中国的飞机制造企业跟国外 的大企业相比，在供应链管理方面还是有很大缺陷。

张驰说：“你看看高铁，我们现在都说高铁是个市场换技术的 成功案例。’复兴号’之前的高铁，你拆开看看里面的设备，还有 很多用的是西方的技术。这不是坏事。我们在选择供应商的时候， 只看实力，不分国内企业还是国外企业，但是，我们也会有意识 地补齐短板。说白了，你是第一，我就用你的，但我要保证自己 有第二和第三，找好备胎，做好让每一个链条都不卡脖子的准备 就行了。关键是，有了这个平台，才能掌握主动权，慢慢去提升 技术，本国的企业才有机会慢慢参与其中。”

张弛盯着我的眼睛说：“你要记住一句话，未来不是被看清 的，而是被创造出来的。”

我和 2035 年有个约会

每一个地方都有市场，但只有在中国，你才能有更多的机会 去体验那种突然涨潮式的市场扩张。如果抓住了一次机会，市场 涨潮就可能把你推到另一个不一样的境界：从溪流到江河，从江 河到海洋。

对优必选来说，这次潮汛是在 2015年 1月出现的。这一年 的 8月，优必选刚刚搬进深圳市南山区的一个创新基地孵化园。 在这之前，优必选的创始人周剑最早是在香港理工大学的一个办 公室里创业的，后

来没钱了，周剑把自己的房子和车都卖掉，搬 到了深圳龙岗区。龙岗区离市中心很远，但是没办法，他实在是 没钱了。南山区搞的孵化园可以让创业者用比较低的成本租金租 房。于是，他们就搬了过来。

2015年 1月，中央电视台找到优必选。 2016年春晚有个分 会场放在广东，最初选的城市是深圳，所以春晚节目组希望深圳 的高新企业能在晚会上展示一下实力，他们选了大疆和优必选。

表演什么呢？春晚节目组并没有说得很明白，只是说让机器 人上台，具体节目内容保密。实情是，当时春晚的导演也没有最 终方案。他看了优必选研制的阿尔法小机器人，一开始说要上 80 台，想想不过瘾，改为 120 台，又说要 240 台，后来变成 540 台， 需求越来越大。

那时，优必选的阿尔法机器人刚刚开始生产， 500 多台机器 人上台表演，他们从来没有遇到过这种情况。 500 多台机器人站 在同一个舞台上，好像摆都摆不开。机器人凑在一起，会有信号 干扰。一个机器人出了问题，就像多米诺骨牌一样，会影响到其 他机器人。春晚的要求又非常高，一个差错都不能有，动作要求 还不断地改来改去。在导演看来，不过是调整一下舞蹈动作，对 优必选来说，这就是一个工程项目。

春晚广东分会场最终选址在广州。优必选派出了 40 多人的春 晚突击团队，有硬件测试、软件测试、开发部的研发工程师，还 有工厂工人，他们都没日没夜地奋战。节目 I 缶近，这支突击团队 跟到了广州，春晚节目组专门给他们准备了一间地下室。那年冬 天，广州特别冷。一屋子程序员，穿着军大衣，对着电脑编程， 不断调整机器人的动作，实在累了，就在冰冷的地下室里和衣 而眠。

春晚之后，市场涨潮了，订单涨了 30多倍。优必选根本就没 有这样的准备，怎么办？

当然是先上车，再补票。春节过年，好赖有个缓冲期。优必选 一分钟都不敢耽搁，紧赶慢赶，上了新的生产线。从 1 个月 1 000 台，到 1个月 3万台，优必选大概用了 3个多月时间。

怎么做到的呢？因为优必选是在深圳。深圳有各种各样的供 应商，也有各种各样的人才储备。备料、模具、生产、检测，一 步一步，很快就凑起了一支机器人生产大军。说起来容易，做起 来难。刚刚量产的时候，各种问题都来了。阿尔法机器人上带了 16台伺服舵机（相当于机器人的关节）。最开始，伺服舵机会有 卡顿，齿轮常常崩掉，甚

至出现电路板烧坏的事故。优必选原来 订单小，找不到大的供应商，临时要去找供应商。有了供应商， 就得有做供应链的负责人。没有，就要现找。所有人都手忙脚乱。

好不容易把生产稳住，又遇到了新的问题。深圳这个城市还 有个独特之处：这里的高科技企业非常多，但没有几所能称得上 研究型大学的高校。去哪里找一流的科学家呢？

为了吸引技术，优必选必须做一个主动、大胆的追求者。

2018年，优必选的高级副总裁钟永到日本出差，偶然有个机 会能见到日本机器人科学家高桥智隆。他给周剑打电话，周剑说： “你一定要把他搞定。”事情比他们想象的顺利多了。高桥智隆和 优必选团队见面的第三天，就决定加入优必选。 9月 27日，高桥 智隆正式就任优必选首席产品官，负责机器人视觉设计、提供机 器人规格及参数的技术咨询服务、机器人整体解决方案等工作。

高桥智隆 1975年出生于京都， 2003年毕业于京都大学。从 6岁看《铁臂阿童木》开始，他就已经决定成为一名机器人科学 家。现在，高桥智隆大约 1/3时间在深圳， 2/3时间在日本。 除了在东京大学做研究外，高桥智隆还运营着自己的公司 Robo-

Garage （ 机器人车库）。

既然有自己的机器人公司，日本又是个机器人大国，技术 先进、市场成熟，高桥智隆为什么这么痛快就答应要加盟优必 选呢？

因为高桥智隆只是一名大学教授，他在日本的研究主要靠企 业或社会的赞助，但哪里有那么多的资金支持他做研发呢？高桥 智隆是位一丝不苟的日本学者， Robo-Garaae的官网挂出来的 28 个类型的机器人产品，都是他一个人开发出来的。机器人样机的 所有工序——设计、切割、喷涂、编程、组装——都由他一个人 手工完成。这是他擅长的，但他还有更大的梦想，他想让每一个 人都有一个机器人。如何在一个广阔的市场上推出自己的产品， 那只有中国的企业才懂，只有优必选才懂。高桥智隆告诉我：“ 我 会在个人技术上再精益求精，在量产和销售方面则希望能借助优 必选的能力。”

中国和日本是两个最大的机器人市场，这两个市场各有各的 特色。

高桥智隆曾说，日本人有欧美人所没有的细腻的感性。史蒂 夫・乔布斯就是憧憬日本人的细腻而创造出了苹果手机，结果大 为火爆。但日

本人也有做不出来的东西，比如波士顿动力开发的 Atlas人形机器人，它即使被踢一脚也不会摔倒，可以继续走，而 且还会后空翻。这是高桥智隆想不到的地方：好好的，干吗要踹 机器人一脚呢？与美国Atlas那种充满力量和威慑性的机器人不 同，日本的机器人外形更温和、更可爱。高桥智隆开发的 Robi小 巧玲珑，被称为“迄今为止最可爱的机器人”。

但是，日本人做机器人主要以兴趣为主，能够做出一个很好 的东西，就心满意足了，他们没有野心一定要把产品卖到全世界。 日本的企业更像是做私房菜的，每天招待 50个老顾客，保本就 行，所以日本的很多产品都非常小众。做小众产品，成本就不可 能降下来，价格太高，销路自然受影响。

周剑举了个例子。日本的机器人公司一上来就要做最好的， 伺服舵机要求寿命达到 1 000小时以上，成本居高不下。优必选 则首先追求量产，伺服舵机的产量到了百万台之后才能把成本大 幅度降低。优必选现在每个月要用的伺服舵机就有上百万台。

这就是中国市场的特点。中国企业的思路更开阔敏捷，更 善于快速迭代。在珠三角、长三角，你一天不学习，工艺不优 化，就可能被无情淘汰。市场，而不是技术，在推动中国企业 的演化。

市场是速度。周剑讲到日本本田研制的人形机器人 Asimo。 Asimo长得很像一个背着背包的宇航员，它彬彬有礼，周到细心， 会走路也会跳舞，会端茶也会指挥交响乐。 2018年，本田宣布停 止对 Asimo的研发。周剑说， Asimo虽然先进，但很快就会被超 越。 Asimo机器人的机械传动还是靠皮带，它里面有 20多种皮 带，每一次表演完了，都要退到后台调松紧，而优必选现在的架 构是模块化的叠加。为什么本田还在用旧技术呢？因为它是先行 者，不愿意放弃已有的传统结构。优必选是后來者，能站在巨人 的肩膀上看得更远。

市场也是门槛。周剑说，走到今天这一步，优必选已经不怕 核心技术被别人抄走了。一方面，机器人是个集成系统，涉及很 多不同的技术，你没有规模，就无法有效地集成；另一方面，在 产量的规模上去之后，成本优势就凸显出来。即使竞争对手拿走 了技术，也还是没有办法量产，没有办法把成本降下来。

市场还是生态。人工智能不可能单打独斗，必须在生态中协 作。众多供应商会帮助你一起演化。优必选的首席品牌官谭旻说， 这就像苹果电脑整块铝片的切割方案不是苹果想出来的，而是台 湾在珠三角的一个模具生产商搞出来的。这就是生产链反向提供 解决方案。像优必选

这样的高科技企业，不能只从消费者那里获 得反馈，那会太晚。在中国的市场上，有上下游的合作伙伴，有 发烧友组成的机器人俱乐部，有各种各样的行业媒体、自媒体， 都是生态系统中的合作方。

市场迭代的速度这么快，会带来一个问题：是不是技术研发 —定要跟着市场的指挥棒转动呢？

答案是： Yes and No （是，也不是）。优必选善于向市场妥 协。在现在的市场条件下，很多人对机器人的认知还停留在智能 玩具的水平，优必选索性就先做玩具机器人。阿尔法机器人的升 级版叫“悟空”，悟空就是个孩子的玩具，可以跟孩子对话，能跳 舞，每个关节都很灵活，摔倒了能自己爬起来。优必选还和漫威 合作，推出一款钢铁侠机器人。优必选跟其他机器人公司一样， 非常重视编程教育。钟永介绍，他女儿做了个机器人，监控爸爸 抽烟。钟永躲到阳台抽烟，小机器人就会跟过去，还会告状：爸 爸又抽烟了！爸爸又抽烟了！

但周剑的梦想并非如此。他最执拗的地方就是坚持要做人形 机器人，要让优必选成为一家硬核科技公司。这是个蛮让人纠结 的事情，站在2019年，这个梦想看起来仍然很遥远。为什么要走 这条最难走的路呢？周剑说，最艰难的路上风景最美。

正是由于人人都在学习唯快不破的打法，所以，保持定力， 反而成了最为稀缺的能力。周剑坦言，实现自己的那个终极梦想， 可能需要上百年的时间，绝对不是 50年的时间。

我怎么才能相信优必选会坚持到底呢？

周剑说：“就拿我们的养老服务机器人来说吧，我们的规划已 经做到2035年了。 ”

2035年。这已经超出了日常生活的尺度所能测度的范围，你 只能换一把历史的尺子。在 2019年这个飞驰如电的年代，去想象 自己在2035年的生活，是一件很怪异也很奢侈的事情。不妨让我 们安静下来想一想。

2035年，我已经退休了。我希望在 2035年，能有一台优必 选的养老机器人陪伴身边。我希望我的养老机器人真的能够跟我 交流。我希望它能够提醒我， 30年报告写到 2035年，已经完成 了一半的工作量。我希望它会对我说：“我们都是走长路的人。你

选择的路已经走完了一半，我们的路，才刚刚开始。”

华为狼

很多华为新入职的员工都是这样来到公司的。 2001年， Z拎 着自己的行李，从武汉坐火车来到深圳，一到车站，就有人来 接。公司派了一辆大卡车， Z站在卡车后面的车斗里，风呼呼地 吹，来到了公司。 Z毕业于武汉理工大学，读的是系统工程硕士。 W也来自武汉，他上的是武汉大学。毕业那年，他们班上 20多名 学生， 8个进了华为。 2001年经济形势并不好，华为招人招多了。 那一年，华为招了 6 000多名应届生。后来才听说，任正非告诉 人力资源部，不怕招多，哪怕进来铲沙子，也要把人给我招进来。 当然，华为没有让他们去铲沙子，不过，本来说招他们来做研发， 来了之后，都放到了测试部。华为从武汉招的学生最多，这是他 们的传统。武汉的高校多，当地的好企业不多。烽火通信还行， 但大多数毕业生当时都愿意去所谓的“巨大中华”，即巨龙通信、 大唐电信、中兴通讯、华为技术。来华为多好啊！那时，华为的 月薪是 7 000元，深圳房价只有每平方米 3 000元。

Z和 W,都是华为最喜欢招的员工：应届生、贫寒人家的孩 子、理工男。一开始，华为爱招学生干部，后来反而不招了，不 好用。对了，来了都要培训，能不能留下，还要看你是不是认同 华为信奉的奋斗者理念。

Z和 W在华为工作多年，做过研发，也干过销售，最后都离 开了华为。

离开了华为的员工，就像住在海外的中国人。提起华为，他 可以抱怨，但你不能批评；如果你赞美，他又会直摇头：不，不 是的，你们不懂……

那些在华为的日日夜夜啊！

一个工程师在华为一天的生活大致是这样的：早上坐班车到 办公地点，班车要缴费。到了公司吃早餐。公司的食堂很大，各 种特色，随你点。上午往往要先开会，开完会各自回去干活。开 会的时候，每个人都要做“胶片”（ PPT）,每一次会议要从回顾 上一次会议开始。会议是要落实的，开到最后，每个部门、每个 人都要提出问题，向别人求助，最后落实责任。 Z说，基层开会 气氛较好，扯淡的会都在总部。中午吃饭，吃完饭可以在园区里 走 10分钟。回到办公室，大家都拉毯子睡午觉。桌子上趴着的， 桌子下躺着的，都是睡午觉的，煞

是壮观。下午接着干活，一直 干到吃晚饭。晚饭之后，接着加班。有时候要一直加班到 9点之 后。 9点之后坐车吃饭就可以免费，牛奶鸡腿，赶紧多拿。研发 人员彼此之间的感情较好，毕竟生活圈子就这么大。下了班，生 活也很单调。有很多程序员不会投资，攒下来钱，只知道拿去买 房，反而赚了更多的钱。

我问他们：“都说华为人有狼性，你们当时工作的时候都很凶

猛吗？ ”

“有时候会的，要是有了大的项目，那就跟打仗一样。用会议 室需要预约，程序员们为了周六抢会议室，专门编了个程序。不 过，大部分时间都过得像在衡水中学一样，紧张也紧张，但习惯 了只觉得单调。”

这看起来更像是一个蚂蚁社会、蜜蜂王国，那为什么大家都 说华为人有狼性呢？

说法不一。如果按照 z的说法，所谓狼性说的是华为的三个 独特风格：团队作战、盯住不放、嗅觉灵敏。

华为是个不欢迎个人英雄主义的公司，从招人的时候就有这 样的偏好。华为喜欢像装土豆一样挑应届生，一撮一堆。同一个 学校、同一个班级的学生更容易形成团队。可是，应届生没有工 作经验怎么办呢？华为看得很明白，在学校里再怎么学，也学不 到什么东西。学校里哪里有那么多的设备让你练手？进来之后， 都是师傅带徒弟，工作一年比大学四年学到的还多。

华为的激励机制也有点像大锅饭。华为没有提成机制，不 会出现一拿几千万元甚至上亿元的销售冠军。这是因为，华为一 开始就做系统产品，有可能几年做下一个一亿元的单子，那你说 该给谁发钱呢？华为的激励机制还有一点很有意思。比较一下高 管和员工，华为高管的收入比腾讯同级高管的收入低，但员工的 平均工资比腾讯高。这是华为刻意在抑制收人差距，不允许出现 暴富。

华为是一个典型的强目标导向的企业，能干就上，不行就撤。 “只赛马，不相马。”这样做也会有让人很郁闷的时候。有时候明 知道上级的决策是拍脑袋，也要坚决执行。

那么，这样的团队作战是华为成功的秘诀吗？

华为的这种模式，能够让 60分的人很容易做到 80分，但不 适合考

90分的天才。这就会带来一个问题。如今，华为已经成 为行业先驱，进入“无人区”之后，前面没有可以对标的企业了。 往后，创造力的重要性可能会超过执行力。任正非也意识到这一 点，他希望华为能够变得更开放，多学习。他经常说，要多出去 跟人交流，“一杯咖啡吸收宇宙能量”。话说得不错，可是，人都 忙成这样了，哪里有时间去喝一杯咖啡？

什么叫盯住不放呢？华为在做项目的时候，敢于投入，敢于 坚持。5G研发就是最为人称道的案例。华为 2009年就开始投 A5G研发，当时 4G （ 第四代移动通信）刚刚出现，爱立信老 总说 4G足够了。那个时候，华为投入巨资研发 5G,是冒很大 风险的。

追根溯源，在很大程度上，华为进入的行业决定了其做事的 风格。华为最早是做用户交换机的，这个市场和大众消费品市场 不一样。在这个市场上，你要么占领整片市场，要么失去整片市 场，所以，华为从一开始就养成了寸土必争的彪悍风格。从交换 机进入通信业，越往前走，华为发现自己进入的这个市场水越深。 水深才能做大鱼。这或许能解释，为什么华为看起来比别的企业 更有远见和定力。

可是，华为的每一次战略决策都是对的吗？如果做出了错误 的战略决策，那越是盯住不放，岂非损失越大？

事实上，华为并非每一次都能做出高瞻远瞩的战略选择。早 期做研发的时候，华为曾经采取了非常保守的策略。比如， 1990 年，在做运营商网络设备的研发方向选择的时候，在模拟技术和 数字化技术之间，华为选择了前者。当时任正非判断，中国通信 的发展速度不会那么快。那时候华为预估，一个县级市场有 2 000 门交换机就够用了。在 2 000 门以下，数字技术相对于模拟技术 是没有优势的。出乎意料的是，中国的数字技术发展非常快，华 为的模拟技术还没完全开发出来就过时了。

所以，从事后来判断，盯住不放当然是值得钦佩的。但如果 从事前来看，未来是不确定的，我们怎么知道自己坚持的方向是 对还是错呢？

这就要说到华为的第三个特点：嗅觉灵敏。华为的市场嗅觉 非常灵敏，比国外竞争对手还灵敏。比如，原来行业内公认爱立 信对产业的理解力更强，现在华为绝对不逊于爱立信。

为什么华为的嗅觉如此灵敏呢？ 一是华为总是为客户提供贴 身的服务，早年曾有直接睡在客户机房的地板上加班加点干的美 谈。贴身服务，自然能得到更多信息。二是华为一直和顶级的运 营商合作，高度

决定视野。三是中国的市场环境迭代速度快，这 磨炼出了华为快速反应的打法。

可是，我还是想不明白。一般来说，企业规模大了，就会带 来组织僵化问题。为什么华为的规模越大，嗅觉越灵敏呢？

Z 告诉我，这里还有一个不能忽视的环节，就是华为曾经花 了很大精力完成流程重建。大约在 2000 年，华为的营业规模达到 200 亿元时，任正非就觉得企业内部管理太乱。华为请来了 IEM （国际商业机器公司）做顾问。华为在向别人学习方面总是不计成 本的。当年，华为是 IEM 的十大客户之一。外国专家是按小时收 费的， 1 小时 1 000 美元。这些外国专家来了，住在蛇口五星级酒 店，周末要去香港，过节要回欧美。看着这些烧钱毫不心疼的外 国教头，华为员工恨得咬牙。

华为不仅认真地向 IEM学习，还根据自己的情况加以改进， 终于打造出一套既统一又分散的新流程。华为的这套流程在管理 上被称为 IPD （集成产品开发）。你可以把它想象成一个喇叭口， 所有来自外部的信息，无论是客户的、专家的、合作者和竞争对 手的，都汇总到一起，由产品线负责组织统筹，确定产品，定义 规格，并协调各个部门。 Z讲道，这套产品线流程本来是用于系 统设备，后来也要在他们部门实行，他们是造手机的。系统设备 更新相对慢，手机则是海鲜产品，卖不动就臭了，必须反应快。 当公司把 IPD用于手机制造的时候，整个部门都觉得非常痛苦。 但是，任正非坚持要从僵化起步，然后固化，最后才能谈得上 优化。

华为到底为什么成功？这个问题可以有 1 000 种答案。外部 的环境在发生剧烈的变化，华为也会随之演进。每一年，甚至每 一个月，华为都会有新的变化。华为是最值得关注的中国企业之 一，我会在未来的年度报告中继续跟踪这家企业。我们不求对华 为有详尽的分析，只求每一次研究华为，都能发现它的一点独特 之处，最好是能对我们自己也有用的独特经验。

2019年，如果从演化算法的角度去看，你会发现，决定华为 成功的秘诀不是英明的战略，而是其强悍的组织能力和快速的反 应能力。如果再总结一下，我们可以把华为的经验概括为：规模 决定触角，触角决定反应速度。也就是说，在规模变得更大之后， 华为的触角变得更多，所有这些触角都在探索市场上出现的各种 微妙变化。一旦发现变化，华为就会迅速行动。这套打法能够克 服很多大企业都有的僵化症。

于是，即使华为犯过很多错误，甚至是战略错误，也仍然是 打不倒的。举个例子。华为手机今天卖得好，这是他们自己都没 有想到的。任正非一直不觉得手机会卖得好，曾经几度想卖掉手 机部门，合同都快要签了。也有人说，华为手机卖得好是因为技 术水平提高了，很多用户的体验是，华为手机的质量可以击败苹 果手机。其实并非如此。你要注意到，华为手机研发最密集的时 候，并不是其销量增长最快的时候。

那华为手机为什么卖得好呢？事后来看，华为的 Mate7手机 是一个突破点。 2014年 9月上市之后，它半年之内就发货超过 400万部。但在当时，华为自己都没有想到能卖这么好。以前华 为没有卖过单价高于 2 500 元的手机。一开始，华为自己的销售 团队提出，国内市场只要 2 万部。华为的 Mate 7 能卖得好，一个 “引爆点”是 2014 年苹果手机爆出“隐私门”事件。央视报道称， 苹果手机详细记录了用户位置和移动轨迹，并将其记录在未加密 数据库中。这使得很多用户，尤其是公务员弃用苹果手机，转为 选用国产手机。而其他国产手机要么过于年轻时尚，要么过于廉 价低端，能拿得出手的就是这款 Mate 7 了。

那么，如果 Mate 7 卖得不好呢？很可能，华为的触角会碰到 另一个市场热点，并迅速地发回信息。华为会同时布局多种产品， 东边不亮西边兄，总有一款能走红。如果市场上出现了革命性的 变化，比如，手机过时了，消费者都改用机器人了，每人都在口 袋里揣一个小机器人，或者，消费者都改用可穿戴设备了，人人 戴个智能头盔呢？没关系，华为的触角会以最快速度把消息发回 来，随后，华为会把自己的开发制造流程搬过来，把自己训练有 素的员工搬过来，迅速投入这种新产品的设计和制造。

华为毕竟是个大企业，它的很多东西我们学不来：华为的先 进技术、华为的严格管理、华为的团队精神……但是，面对华为 的这个独特经验，我们每个人都可以受到启发。

在面对未来的不确定性时，最好的办法不是妄加猜测，也不 是坐等最终的结局，而是把你所有的雷达都打开，把你所有的触 角都伸出去，把你所有能够想到的准备工作都做好，然后，等待 未来的检验。假如你的运气还不算差，你会发现，总有一种努力，

能让你抓住未来的机会。

再把这种思路提炼一下，其实只有8个字:

批量上传，等待爆款。

混搭时代

2019年，各种关于新技术的预言铺天盖地，我们似乎正处于 一场新技术革命的前夜。往后看30年，我们一定会遇到一次规模 浩大的新技术革命。这场技术革命的主导力量，可能会包括人工 智能、机器人、物联网、生物科技，也可能会包括一些我们还没 有看到的、未来会横空出世的新技术。这场技术革命对人类社会 的影响程度，很可能在量级上是和工业革命等量齐观的。

但是站在2019年，我们能够用肉眼看到新技术革命吗？不 见得。

2019年1月，我到美国的拉斯韦加斯专门去看国际消费类 电子产品展览会（CES）。这个展览汇集了全球最新的电子消费产 品，按说应该有很多让人大开眼界的新鲜东西，但真正让我感到 震惊的东西并不多。我看到了电动车、智能家电、折叠屏，其实 这些我早就在别的地方见过了。我也见到了猫脸识别、会飞的车， 这些东西真的有市场需求吗？我是表示怀疑的。

或许是我去错了地方呢？回国之后，我又专门跑到深圳，拜 访了华为。大家都在说， 5G会带来一场革命，华为在 5G领域绝 对是全球第一梯队的。我跟华为的工程师们聊，去他们的展厅参 观，但遗憾的是，没有被震撼。那么，为什么我们真的到了新技 术的最前沿，还是感受不到惊喜呢？

答案是，虽然技术都已经开发好了，但应用场景还遥遥无期。 华为是负责搭戏台子的，可是谁要上去唱戏，他们也不知道。像 我这样一个普通观众，是不可能只看到一个空荡荡的戏台子，就 能自己“嗨”起来的。

我第一次看到活生生的 5G,是在山东济宁，也就是我们在第 三章里采访过的司传煜的企业。传煜这家企业专门负责在当地装 5G基站。到这里，你就能真正看到 5G是怎么落地的了。其实并 不神秘，安装工人告诉我，这个工作就跟装电热水器差不多。站 在新落成的 5G塔站面前，我的心情是非常复杂的。一方面，我 真的看到了 5G,甚至摸到了 5G。可是，同样遗憾的是，我们也 还是只能看，不能用，因为 5G的手机还没有出来， 5G的应用标 准还没有完全确定， 5G的应用场景更是遥遥无期。

如果没有办法直观地感知技术变革，那我们又该如何去预测 技术的未来发展呢？我们怎么才能知道，现在正处在技术革命的 哪个阶段，技术会怎么颠覆我们的生活？

著名经济学家克鲁格曼曾经说过，经济学家其实只有一个样 本，那就是历史。为了理解未来 30 年，我们要先往回看过去 300 年，也就是说，我们要回过头去看近 300 年来工业革命的历史。 为什么呢？因为和新技术革命最为相似的，莫过于工业革命。工 业革命的历史会透露出未来新一轮技术革命的若干线索。

让我先简单地为你概括工业革命的三个特征。第一个特征是， 技术是个慢变量，所以，不要着急，要学会耐心等待。第二个特 征是，技术是个革命者，所以，不要大意，你所熟悉的一切最终 都会被技术改变。第三个特征是，技术是个插线板，所以，不要 害羞，你要赶紧把自己的充电器插上去。

先看第一个特征：技术是个慢变量。我们习惯认为，新技术 的扩散非常迅速，尤其是革命性的技术变革，将会迅速地颠覆旧 有的技术。这种观点是错误的。事实上，越是革命性的技术变革， 等到其充分发挥潜力，需要的时间越长。经济史学家保罗•戴 维对工业革命的研究表明，一项技术从研制出来，到开始量产， 平均需要 25～ 30年的时间，从量产到生产能力的高峰，又需要 25～ 30年的时间。[3]

这背后的原因其实很简单，越是重大的技术进步，需要改变 的配套系统越多。举个例子，电是一种革命性的技术，但电气化 生产酝酿了至少 50年时间。这个过程中需要修建新的厂房，把 电线拉进车间，上新的流水线，培训流水线上的工人，培训能修 理机器的工人，培训能管理这些工人的经理，这都是要花时间的。 重大技术进步的传播，至少需要两代人的时间。

这段历史告诉我们，在新技术革命到来之前，你有充分的时 间去理解它。所以，不要害怕自己错过了什么新技术，你需要担 心的是自己是不是真的看懂了新技术。要想看懂这种新技术，你 要跳出技术的小圈子，从更广阔的应用场景看技术的渗透。很可 能，工程师是看不懂技术的，但历史学家能看懂。

再看第二个特征：技术是个革命者。如果我们去看工业革命, 就会发现一个现象：越是早期，越多动荡，到了后来，稀松平常。 也就是说，在工业革命爆发初期，人们对新技术充满了恐惧和排 斥。要破坏机器的卢德派就是出现在 19世纪早期，更不用说随后 出现的第一次世界大战、大萧条和第二次世界大战。到了 20世纪 中叶，当工业革

命的所有成果都已经进入寻常百姓家，创造出我 们现在已经习以为常的现代生活，人们早已忘记以前的不满，开 始安心享受技术进步带来的便利了。可是，你不能因为 20世纪的 富裕和安定就忘记了 19世纪的喧闹和不满。在 19世纪，技术进 步带来的贫富分化始终是工业化国家最关注的社会问题之一。 19 世纪，那是一个什么样的年代？那是一个工人运动风起云涌的时 代，是一个红旗飘飘的时代。

我们来看看背后的原因是什么。这是因为，工业革命摧毁了 传统社会的生活方式。农民本来在地里干活，几点到地里，自己 说了算，现在要进工厂打工，几点钟上班、几点钟下班，资本家 说了算。孩子们原来满地跑，现在统统要背上书包，被送到学校 学习。这都是非常令人不适的变化。假如你是最早掌握技术的工 人，你的命运反而是最悲惨的。在 19世纪中叶之前，熟练技工的 工资水平并没有提高。如果你是最早能操作纺织机器的熟练工人，你就会发现，只有在工厂里才有纺织机器，只有资本家才有工厂, 所以，你必须依附于资本，没什么好谈的。只有当纺织厂都用了 机器，你的技能才能找到一个更广阔的市场，你在跟资本家谈判 的时候才更有底气，而这已经过去了一代人的时间。

这段历史告诉我们，在新技术革命到来的过程中，很多旧有 的体制一定会被摧毁。你想过没有，我们现在的工作、教育，甚 至家庭、休闲，都会随着新技术的到来而改变。不管你是在哪个 行业，哪个城市，都会受到冲击。你做好准备了吗？

再看第三个特征：技术是个插线板。不要去找看起来最酷最 炫的技术，要找那些最终会变得很平庸、很无聊的技术。真正带 来革命的技术最后都会变得很平庸。

我还是拿电来举例。改进了电灯的爱迪生，最喜欢的把戏 是把很多达官贵人都请到他的工厂，那里装了几千盏灯。爱迪生 一拉电闸，哗，所有电灯一下子全亮了，这让人们惊呆了。你可 要知道，那时候的煤油灯是要一盏灯一盏灯点亮的一一现在还有 人为电灯吃惊吗？再举一个例子，火车刚出现的时候，无数人兴 奋不已。在辽阔的田野上，突然开过来一头呼啸而来的“钢铁怪 兽”，速度比马还快，还冒着白烟，真是太拉风了 ——现在还有人 为坐火车激动不已吗？

这些最终变得很无聊、很平庸的技术，都变成了什么？它们 变成了基础设施。电灯、电网、铁路、公路，都变成了基础设施。 所以，不要当那个为电灯点亮一惊一乍的人，而要看得更远，看 到电变成了基础设施之后，会发生什么变化。现在的新技术，以 后也会成为新的基础设施。阿里巴巴和腾讯以后会变得更像自来 水公司或电力公司。

这对你有什么启示呢？对你的启示是：你不必去琢磨自己的 行业是不是新兴行业，一旦新技术革命到来，不管是哪个行业， 一定会感受到影响。不是新兴行业反而更好，因为你面临的决策 是：别人已经替你修了路，你该怎么利用这些道路？去哪里？走 几天？运什么货？所以，请你把新技术革命想象成一个插线板， 你要考虑的是，怎么把自己的行业插到这个插线板上。

我们现在大概处在新技术革命的哪个时期？如果跟历史对比， 我们现在相当于工业革命初期，也就是说，大概是珍妮纺织机已 经出现，但火车和汽车还没有出现的那个时候。真正激动人心的 变革还在后面，放心吧，你不会错过的。

技术会怎样颠覆我们的生活？技术会带来巨变，但人性是不 变的。曾经新奇古怪的东西，最终都会变得稀松平常。从最后的 结局来看，技术不会颠覆我们的生活。人们最终会适应所有激进 的技术变化，我们的生活会在一个新的场景中稳定下来。到那时 候，我们就不会觉得激动，只会觉得无聊。但关键不在于这个最 终的场景是什么，而在于经历技术变革的过程中，会出现哪些冲 突、震荡和磨合。技术不会颠覆我们的生活，却会通过一次次的 冲击，把我们带到另一条道路上去。

总体来看，我们现在正处在两次技术革命中间的高原区，而

在这个时期，技术创新的主题仍然是混搭。这是一个混搭时代。

我在去年的《变量》中讲过，从来就没有什么新技术，新的技 术都是旧的技术组合出来的。混搭就是创新。所谓的混搭，就是把 已经存在的事物用一种别人没有想到的方式重新组合起来。汽车就 是“内燃机＋马车的车厢＋轮子”，无人机就是“飞行器系统＋地 面保障系统＋通信链路系统＋载荷系统”。看似复杂的技术创新， 都是以这样的方式，像孩子们玩的乐高玩具一样拼插起来的。

2019年，我们看到，可以混搭的东西远不止技术模块。天风 来自四面八方。推动中国技术创新的力量，来自体制内和体制外 的混搭，国内技术和国外技术的混搭，市场和科研的混搭。

苗建全和程翔的故事告诉我们，体制内和体制外是可以混搭 的。体制内提供了积累的过程、磨炼的平台。体制的根扎得更深， 想得更远。体制使人周密、谨慎、上进、坚毅。体制外提供了表 演的舞台、整合的机会。体制外的生活教会人勇敢、自立和灵 活。我们目睹了体制的溢出效应，从体制内到体制外，势能更容 易转化成动能。我们也看到了体制的嬉变能力，从体制外到体制 内，鲇鱼激活了沙丁鱼。航天的

故事，讲的是我在第一章里讲过 的“东派”打法。“东派”的技术创新来自我们过去沉淀的工业基 础、技术基础、人才基础和体制基础逐渐对外溢出。

大飞机的故事告诉我们，国内技术和国际技术是可以混搭 的。我们终于摆脱了对到底是自力更生还是全面引进的纠结。我 们终于认识到开发平台的重要性。在未来的全球供应链中，中国 的企业将越来越多地发挥核心节点的作用。这个演进中的新的全 球供应网络将把最有远见、最务实、最有开放心胸的力量吸引过 来，未来不是能看清的，而是我们这样一步步创造出来的。大飞 机的故事，讲的是我在第一章里讲过的“西派”打法，“西派”的 技术创新来自首先吸收国外先进技术，然后把这些先进技术迅速 融化在中国经济的血脉之中，并激发本土创新和中国独有的工程 优势。

优必选的故事告诉我们，市场和科研是可以混搭的。市场能 够激发科研，而科研的梦想会一直照亮市场。让市场和科研更好 地融合在一起，需要的不是所谓的成果转换机制，那跟创新一点 关系都没有。市场和科研的结合，关键在于，如何用一种激情去 点燃另外一种激情。优必选的故事，讲的是我在第一章里讲过的 “南派”打法，“南派”的技术创新来自用广阔的市场应用场景、 密集的生产网络吸引国内外最先进的技术，先让技术落地应用， 然后在应用的过程中倒逼核心技术的发展。

华为的故事告诉我们，原来不同的力量是可以糅合在一起的。 华为擅长利用市场化的激励，也敢于坚持思想教育。华为是一家 本土得不能再本土的企业，同时又能成为国际化程度最高的中国 企业之一。华为的眼睛时刻盯着先进技术，但脚始终不离开市场 的大地。华为就是一家典型的，把东、西、南、北 4种流派的打 法集于一身的企业。华为的经验告诉我们，规模决定触角，触角 决定反应速度。原来大企业的演化速度反而可能更快。

如果你看得更深，就会发现，正是中国这棵大树的历史教我 们学会混搭。正如历史学家许倬云所说的：“每一个阶段，’中国’ 都要面对别的人群及其缔造的文化，经过不断接触与交换，或迎 或拒，终于改变了自己，也改变了那些邻居族群的文化，甚至 '自己’和’别人’融合为一个新的’自己己°

原来我们早就会混搭。原来我们自己就是混搭的结果。

丰田的故事

我在 2018年讲了流水线的故事。

在 20世纪初，美国汽车行业后来居上，美国变成“车轮上的 国家 ”。但是，这里的制胜秘诀，并不是美国汽车企业在像发动机 这样的核心技术方面超过了欧洲，而是福特汽车发明了流水线这 种应用技术。流水线这样的应用技术只能出现在美国。不同的市 场有不同的性格，不同的技术也有不同的性格。只有能够和市场 的性格相匹配的技术才能被发扬光大。美国国土辽阔，最偏僻的 人家也需要买车。美国没有像欧洲那样壁垒森严的社会等级，美 国人不注重外表，只注重实用，要的是便宜又好用的汽车。汽车 的大规模批量化生产最早出现在美国，这种突然爆发的市场需求， 逼迫福特汽车公司找到一种提高产能的办法，于是，出现了流水 线。流水线并不是一种高深的技术，最早的流水线就是一个木头 盘子下面装了一个万向轮，可以让工人推来推去。事后去看，整 个工业革命时代效率的提高，竟然大多都是遵循流水线的思路： 把能够流程化的尽可能流程化，把能够标准化的尽可能标准化， 在每一个生产工序上尽可能地提高生产效率。

但是，流水线的故事并没有讲完。

流水线出现之后，大概有四五十年的时间没有发生太大的变 化。第二次世界大战之后，日本的汽车产业开始兴起，效率比美 国的汽车产业还要高。一开始，美国的企业很不服气，认为这是 因为日本工人的工资更低。后来，随着日本经济复兴，员工工资 不断提高，日本汽车行业工人的工资已经和美国汽车行业工人的 工资大体相当。美国汽车企业又说，这是由于体制上的差别。日 本是一个集体主义国家，没有工会，工人更听话，日本人更勤劳。 后来，日本的汽车企业把厂子开到了美国国内，用的是美国工人， 在同样的市场经济制度下，日本汽车企业还是比美国汽车企业的 效率高。这才迫使美国的汽车企业去反思，到底是为什么。最后， 他们发现，原来日本的企业重新定义了流水线。[5]

重新定义流水线的是丰田的大野耐一。大野耐一 1912年出生 于中国的大连。1932年，他从名古屋高等工业学校机械系毕业， 毕业就赶上了世界经济大萧条。由于他父亲和丰田喜一郎是朋友 关系，他才进了丰田纺织公司。1942年，丰田纺织解散了。1943 年，大野耐一转入丰田汽车工业公司。第二次世界大战之后，日 本汽车工业的先驱丰田喜一郎提出“三年赶上美国”的目标。他 的胆子真大。要知道，1949年，日本每年生产的卡车只有 3万多 辆，轿车更是少得可怜，也就 1 000多辆。

日本的汽车行业之所以落后，主要是由于没有先进的机器设 备。批量生产的前提是必须有冲压机，日本没有，生产汽车车身 的时候，是靠工人手工敲打出来的。劣势也能转化成优势。大野 耐一注意到，美国的流水线是从前往后的，也就是说，是一道一 道工序轮着来的。这跟人的因素有关。在美国的工厂里，车工只 管开车床，焊工只管焊接。在车工工序中会遇到需要焊接的时候, 车工不能干，一定要送到焊接工序去。于是，美国的工厂是把所 有车床集中在一起，把所有铣床集中在一起，把所有钻床集中在 一起的。心灵手巧是日本工人最大的优点。大野耐一做了一个实 验，他把机器排成“二”字形或者 “L”字形，这样一来，一名操 作工可以管两台机器，后来发展到一名操作工可以看管不同工序 的三台机器，甚至四台机器。日本工人既能操纵车床，也能操纵 铣床，还可以操纵钻床，而且能焊接。

大野耐一并不满足于这种局部的调整。他把福特生产方式完 全颠倒了个儿。福特生产方式的想法是集中生产同一款车，这样 就能降低成本，降低成本就能提高销量。大野耐一的想法是，每 个顾客都想买一辆与众不同的汽车，所以生产汽车的时候要一辆 一辆地制造，在生产零部件的阶段也要一件一件地制造。于是， 他想，能不能改变由前一道工序向后一道工序提供零部件的做法， 改为由后一道工序在需要的时刻去向前一道工序领取需要的零部 件？这样做的好处是可以做到以需定产，把库存压缩到最低，甚 至实现“无库存生产”。◦

流水线是美国土生土长的技术创新，而丰田则重新定义了 流水线。丰田生产方式被美国麻省理工学院的研究人员总结为 “精益生产理念”。后来，美国通用公司利用美国加州与丰田公 司的合资公司，间接地学习丰田生产方式。美国福特公司则把 丰田（美国）公司的员工招进来，打造丰田生产方式的“福特 版”。美国克莱斯勒公司则向已经采用丰田生产方式的福特公司 取经学习。

大野耐一回顾自己的思想发展历程时讲道，他提出把人和机 器的优势充分结合起来的思路，是受到丰田佐吉发明的自动织布 机的启发。贯穿丰田生产方式的看板制度，最早是源自观察美国 自选超市得到的灵感。第二次世界大战之后，美国自选超市进入 日本，成了好奇心强烈、喜欢模仿的日本人感兴趣的东西。大野 耐一想到，超市不就是前一道工序，顾客不就是后一道工序吗？ 超市的做法就是，后一道工序拿走自己想要的商品，再由前一道 工序立刻补充后一道工序取走的部分。

说到底，丰田生产方式还是一种“混搭”的创新。丰田生产 方式继承了福特公司彻底的合理化和成本降低的思想，借鉴了 通用公司多品种少批量生产的理念，并充分考虑到日本的市场 性格，利用了日本的要素

禀赋优势，从而实现了一次革命性的 本土创新。

如果你问我，中国企业做出的对世界经济影响最大的技术创 新是什么？坦率地讲，我不知道，但或许，中国企业做出的重大 技术创新已经存在了，只是我们还没有认识到它的重要性。

1950 年，大野耐一担任丰田总公司工厂第二制造部部长。第 一制造部负责毛坯的锻造和铸造，第二制造部负责机械加工和装 配。大野耐一只能先在第二制造部尝试看板制度。 1959 年，丰田 汽车建立了元町工厂，大野耐一担任厂长，他开始在一个工厂里 完全采用看板制度。 1962 年，大野耐一调回总部，担任总公司 工厂厂长，锻造和铸造两个车间才开始实行看板制度，从此整个 丰田公司的所有工厂才真正实行了看板制度。十年磨一剑，一个 看板制度的实行，在丰田公司内部也用了 10 年的时间。在 I960 年之前，大野耐一只敢把自己悄悄的尝试称为“ 大野方式 ”。从 I960 年到 1970 年，在丰田公司内部反复试行、修改之后，这种 创新才有了自己的正式名字：丰田生产方式。

在今天的中国，又有多少悄悄尝试的“ 大野方式”还没有被 命名为“ 丰田生产方式 ”，还没有被整个世界了解呢？

如果缩小包围圈，我们很可能会发现，中国企业做出的最重 大的技术创新也会像丰田生产方式一样，引进自西方，生长于中 国，最终反哺整个世界。我们以前讲中国历史的时候常常浩叹： 中国发明了火药，但只会拿火药做鞭炮，欧洲拿火药做成了火炮。 或许，以后会有更多的故事要倒过来写。中国会吸收各种外来的 新鲜思想，再把它们重新改写。

未来的历史学家或许会这样写：美国发明了互联网，但中国 重新定义了互联网；欧美科学家发明了人工智能，但中国重新定 义了人工智能；国外的科学家发明了基因工程，但中国重新定义 了基因工程。

未来已来，但我们很难意识到它们的存在。这是因为，我们 跟在别人后面的时间太长了，而且我们做出的重大创新，又很可 能是在学习和模仿的过程中实现的。哪些是他们的创新？哪些是 我们的创新？这很难分辨。

年轻的时候，我欣赏不了沃尔特•惠特曼。我不理解为什么 他能在一个仍然很粗糙，甚至有点野蛮的国家里看出诗意。现在， 我才明白过来，在别人没有理解一个伟大的事物之前就看出它的 伟大之处，这就是伟大。

惠特曼写道，美国是一个兼容并包的国家，其他国家对它来 说都是投稿，美国来决定是否采纳。“英雄人物可以从容地摆脱那 些不适合他的风俗、惯例和权威。在作家、学者、音乐家、发明 家和艺术家这些同道中，最好的品质是以新的自由形式进行默默 挑战。在需要诗歌、哲学、政见、技术、科学、工艺、一部适合 本国的大歌剧、造船或是别的工艺时，他永远是最伟大的，永远 能贡献出最伟大的原创而实际的范例。最纯粹的表达是他找不到 与他相称的领域，于是他自创一个。”

最后，惠特曼告诉我们：“对于要成为最伟大诗人的人，直接 的考验就在今天。”了

注释

1 北京未来宇航空间技术研究院发布的《 2018 中国商业航天产业投资报告》。

2 路风：《中国大型飞机发展战略研究报告》，载《商务周刊》2005 年 06 期。

3 David P A, The Dyn amo and the Computer ： An Historical Perspective on the Modern

Productivity Paradox, *American Economic Review,* 1990, 80(2).

4 许倬云：《万古江河：中国历史文化的转折与开展》，湖南人民出版社 2017 年版。

5 〔美〕加里•哈默尔等：《管理的未来》，陈劲译，中信出版社 2012 年版。

6 〔日〕大野耐一：《丰田生产方式》，谢克俭、李颖秋译，中国铁道出版社 2016 年版。

7 〔美〕沃尔特•惠特曼：《草叶集》，邹仲之译，上海译文出版社 2015 年版。

[image]

结局就是开始

[image]

T1.001

重返委内瑞拉

荀春晖在国内待了一个月，就匆匆忙忙地回去了。又是20多 个小时的飞行时间：北京飞巴黎，巴黎再飞加拉加斯。

加拉加斯机场过去非常繁忙，2015年和2016年之后，石油 价格下跌，70%以上的航空公司，包括美国航空公司、汉莎等， 都已经不飞委内瑞拉了。机场冷冷清清，看不到几个人。

荀春晖朝海关走过去。同一航班过来的还有几个中国人，看 样子是南方人，很可能来自广东。在高峰时期，从广东恩平移民 到委内瑞拉的华人有二三十万人，有不少是偷渡过来的。移民官 看到中国人，很可能会把他们拉到屋子里单独检查护照和签证。 委内瑞拉海关官员也喜欢找中国人打秋风。中国人从国内过来， 经常会带很多东西，有的带吃的，有的带电器，常会被海关官员 带到小黑屋里，一般都会要点钱。海关排队通常要几个小时，中 国人到了都会抱怨。

出了海关，取上行李，荀春晖坐车同公司。加拉加斯马路两 旁的楼说不上破败，要是放在二三十年前，这座城市看起来肯定 比北京更发达，如今就远远比不上了。街上有形形色色的车，有 豪车，也有产于20世纪 70年代的老爷车。委内瑞拉对车辆报废 的年限管控不严。查韦斯当年为了拉拢穷人选票，允许摩托车上 机动车道，于是，在马路上能看到穿梭流动的摩托车。开汽车的， 稍微不注意别着摩托车了，呼啦啦，就会围上来一群声援的摩 托车。

为什么还要回到委内瑞拉呢？为什么还要留在宇通呢？

大学刚毕业的时候，荀春晖曾有机会进入外交部。他在北京 第二外国语学院学的是西班牙语。毕业之前，外交部组织学生去 部里参观。部里有同志热情接待，带他们参观了办公楼和新闻发 布大厅。虽然当外交官的职业前途看起来很有吸引力，但荀春晖 仍然觉得这种按部就班的部委生活不适合自己。年少气盛的荀春 晖成了班上唯一一个离开北京，还进了民营企业的同学。

2006年，宇通在委内瑞拉卖出第一辆车。 2007年，荀春晖 大学毕业，进了宇通。他一进宇通，就被派到委内瑞拉。荀春晖 先做驻外翻译，再做业务助理，一直升到现在的位置。据他说， 他是中资民营企业的员工里在委内瑞拉待的时间最长的。屈指一 算，荀春晖在委内瑞拉已经待了 12年。

如果要写一部中国企业的海外市场开拓史，宇通和荀春晖们 的故事一定在里面。

刚到的时候，荀春晖既感到新鲜，又觉得不适应。那时候， 委内瑞拉还很富裕，荀春晖有时觉得自己是个穷人。委内瑞拉人 口 3 000多万，但苏格兰威士忌的消费量曾排名全球第二。很多 委内瑞拉人见了荀春晖，会问他：中国人是不是一辈子不洗澡 啊？甚至有人问他：中国人不是都梳辫子吗？

宇通在委内瑞拉最风光的时候是2015年。委内瑞拉有一条 新的公交线路开通，一辆大巴开过来，开车的司机是马杜罗总统, 他开的就是宇通生产的客车。很多人说，宇通一定有很厉害的上 层关系，不然怎么能把委内瑞拉总统搞来当形象代言人呢？荀春 晖说："我们一家民营企业，哪里有那么大的能量啊。这就是一个 机缘凑巧、一拍即合的故事。"马杜罗原来就是公交车司机出身， 当过工会领导。他在竞选的时候，到处宣扬自己是工人总统，是 和工人兄弟在一起的。马杜罗挂在嘴边的话就是：我们公交司机 怎么样怎么样。当时的委内瑞拉交通部长是促成宇通订单的人。 宇通在委内瑞拉建厂，创造了就业，他也想在总统面前显摆显摆。 于是，就有了委内瑞拉交通部长打电话给宇通这个机缘。宇通在 其他国家的项目也有总统参加剪彩仪式的，但总统参加交车仪式, 而且亲自开车出来的，委内瑞拉是唯一一个。

那么，宇通是怎样在委内瑞拉打开市场的？靠的是漫长的等 待和坚持。2006年，宇通在委内瑞拉卖出了第一辆车。当时，委 内瑞拉人很有钱，进口也没有限制，直接找经销商就行。2008年 之后，委内瑞拉的外汇储备急剧下降，政府开始采取进口配额制 度。进口换汇，要提前一年提出申请。在这之后的几年时间里， 宇通基本没有在这个国家卖出车。直到2011年，委内瑞拉的国 家石油公司购买了 500多辆客车，宇通才熬到了春天。2011年到 2015年是宇通在委内瑞拉最顺风顺水的时候，一个单子接着一个 单子，每年的销售额都在3亿美元左右。2015年，宇通开始在委 内瑞拉建设工厂。

一个企业的文化与其创始人的风格有关。宇通的老板汤玉祥 就是一个极其低调的人。他脾气倔，是出了名的。早年创业的时 候，他跟市政府很多领导闹掰过，市里领导要安排人进来工作， 他就是不接受。汤玉祥说，民营企业靠本事做，没本事就死。这 种风格让荀春晖感到很舒服。在宇通，你不需要去揣测上司的想 法，只要踏实做事就行。

荀春晖一年大概有40万元的收入。说多不多，说少不少。宇 通所属的客车行业是传统产业，给不出像腾讯、华为那样的高工 资。在华为、腾讯，年薪百万元很正常，但宇通给不到。宇通留 人，靠的是对

企业文化的认同感。荀春晖刚入职的时候，也不是 没有想过找一份收入更高的工作，但慢慢地在宇通找到了归属感。 跟国企相比，宇通的机制更为灵活。从造车的流程，到前期谈判、 售后服务、客户维护、政府关系，荀春晖都要掌握。时间长了， 他凭着悟性就能触类旁通，独当一面。那要是在国企呢？如果年 轻人有点销售业绩，领导会说资历不够，要再磨炼；要是年纪大 了，业绩可能就做不上去，升迁很难。

委内瑞拉的经济形势依然严峻，美国对委内瑞拉的制裁只会 更严厉，宇通在当地的业务可能还会收缩。但是，在荀春晖看来， 机会可能恰在于此。这是时空交错带来的套利空间。中国的发展 日新月异，很多理念相对领先。相比之下，国外的变化更慢，尤 其是很多发展中国家，仍然处在刚刚起步的阶段。把国内相对领 先的理念拿到国外，就能找到更容易成功的机遇。虽然很多发展 中国家目前看起来政局不稳，但这时候进去，一旦时局稳定了， 就可能迎来爆发。

这就好比有一台时光旅行机，带着你回到20世纪80年代的中 国，你是投资还是不投资？现在看来，哪里能够找到比1980年的 中国更好的投资机会？那为什么当时很少人到中国投资呢？因为当 时中国刚刚从十年“文革”中挣扎出来，尘埃尚未落定。可是，事 后来看，当时的中国恰似一张最白的纸，好画最新最美的图画。

假如再给一次机会，我们该到哪里寻找下一个1980年的中国 呢？很可能是在看起来还一片混乱的发展中国家。谁最有可能先 找到下一个1980年的中国？当然是中国人。这是因为我们自己经 历过从贫穷到丰裕的过程，最能理解发展过程中可能出现的种种 看似不合情理，实际另有内在逻辑的现象。

委内瑞拉有哪些好的投资机会呢？

荀春晖掰着指头数给我听：“养虾就很赚钱。只要投一点设备 的钱，水用海水，直接挖沟引过来，油基本不花钱，成本主要是 购买虾苗的成本。在委内瑞拉养虾，利润比国际市场高一倍。亚

洲人喜欢吃大虾，欧美人喜欢吃中虾，委内瑞拉最适合养殖中虾。

“还有铁矿。在委内瑞拉开矿的利润很高。有个国企，在委内 瑞拉签了上亿美元的项目，后来黄了。他们看上了一座矿山。业 主方没有设备，中国企业有设备，而且本来就是闲置设备。双方 一拍即合，做起了矿业，副业补了主业。当然，委内瑞拉最值钱 的矿山大多分布在边境地区，是最不安全的地区，到处是游击队、 地方武装，政府也管不

了。委内瑞拉原来负责安保的司令上任后， 当地的武装组织绑了十几个不同企业的员工，让这些工程师录视 频，要求司令一个人不带枪来谈，否则就撕票。这个司令不能不 去，真去了。”

说话间，快到公司驻地了。宇通在委内瑞拉有 20多个人，分 住在两地，一栋别墅和一栋公寓楼，两地相距约 5分钟车程。别 墅坐落在一个封闭的富人小区，只有一个入口，有 24小时保安。

荀春晖还在盘算：“那些矿的利润非常高， 6到 8个月就能收 回成本；如果买一些二手设备，收回成本更快，这就是乱世的特 点，你在国内再也没有这种机会了。”

奋力游泳

我又见到增永了。

他找到了新的工作。他中间已经换了两家企业。有一家企业 在石景山，西五环外，增永家住在顺义，靠近东六环。他买了一 辆二手车，没有北京牌照，外地车不好上五环路，增永每天要绕 着路，从北京的东边开到北京的西边，再从北京的西边开回北京 的东边。花在路上的通勤时间，少则 4个小时，多则 6个小时。 这么折腾了一个多月，增永发现，实在是受不了。

他现在就职的是一家做医疗的公司。老板对他很好，也给他 很多自主权，允许他做一些自己想做的研究。收入也不低，差不 多相当于当年在华夏幸福的水平。他跟同事的关系也不错。

找工作的时候一颗心提着，不敢想别的事情，找到了工作， 忽然想休息一下，就觉得特别累。增永最近总在思考那个终极问 题：人为什么活着？有时候他会觉得，干吗这么努力呢？好像挺 没劲的。增永说：“我不知道这是一种什么样的心态。”【电子书nks0526朋友圈每日免费分享】

跟情感有关系吗？

没有。增永现在已经走出了离婚的阴影。他有了新的女朋友。 增永的前妻嫌弃他出身清贫，言语中总是带着几分轻蔑。新的女 朋友跟他很投缘。她也是工科学生，生活俭朴，对金钱没有看得 那么重。增永和女朋友从来不买名牌。他单笔最大的一次消费是 给女朋友的礼物：一张价值 6 000多元的瑜伽年卡。

有结婚的计划吗？

婚礼计划在 2019年底举行。结婚其实就是个形式，领个证。 但重要的是有了这张证，才能生孩子。增永希望结完婚就生孩子。 他觉得生孩子是人生的必选项。“我觉得我们俩要是有一个孩子应

该会更幸福。”增永甚至想过结婚之后带妻子去哪里旅游。

“如果全世界让你去选，你会带她去哪里？ ”

“西班牙或是葡萄牙吧。”

“为什么呢？ ”

“听人说那里物价便宜，东西好吃。我也喜欢足球，想去西班 牙看一场球赛。”

我问增永：“你想过自己创业吗？”

“当然想了。”增永从 2014年就和一群小伙伴搞了一个学习 小组，每个周末都聚在一起讨论量化投资模型，希望能够通过深 度学习算法，找到一些投资策略。这个小组现在有 7位成员，大 多是他原来在统计局的同事，但他们中只有 1位还留在统计局。 增永期待有一天，这个小组的成员能一起创业，成立一家公司， 最好自己能做数据分析总监。

突然，增永反问我一个问题：“何老师，你觉得重庆的房价会 涨吗？ ”

这个问题让我猝不及防。我问他：“你为什么关心重庆的房 价呢？ ”

增永说，他女朋友是重庆人，还有一个在重庆的购房资格。 我更糊涂了：“那你们是想回重庆吗？ ”增永说，他们也不是没有 想过，但考虑来考虑去，还是决定留在北京。北京的就业机会多， 回到重庆，未必能找到一份理想的工作。我问：“那你们为什么不 考虑在北京买房呢？ ”增永苦笑了一下：“北京的房子，我们哪里

买得起啊。”

增永的计划是，不仅要在重庆买房，而且要从银行贷款买房。 好处是

他们可以用这个购房资格，付三成首付，其余的钱从银行 借，坏处是今后还贷的压力更大。

增永说：“我非常关心宏观经济形势。如果银根宽松，经济形 势好，房价继续涨，那我们就有希望。要是经济不好，房价跌了， 那我们立马完蛋。”

我很好奇：“那你是从什么地方了解宏观经济形势的？”

增永说：“我在网上看新闻，还订阅了很多付费的报告。”增 永对经济前景依然忧心忡忡。他告诉我，就在过来的路上，他去 了一家复印店，想印一盒名片，正好碰见一个国企的员工来复印。 聊起来，那个人告诉他，已经很久没来复印店了，如今项目少了， 不像原来总要复印招投标书、施工合同什么的。

我有点替增永担心，说：“你不担心万一经济形势不好，这么 高的债务会背不动？ ”

增永说：“我这就像是个赌徒。如果现在靠努力工作，不要说 实现阶层的跃升，也不要说实现财务自由，就是能让手头更宽松 一点，都很难啊。我也知道这是一种不好的社会风气，但是没办 法啊。”

增永是一个地地道道的农村孩子。他的父母读书不多，只会 干农活。他爸爸后来想了个门道，收购死猪，偷偷卖掉。如果村 里有人告，上面就会来查。增永很小的时候就隐约知道，爸爸在 干一件不光彩的事情。但他也知道，就是干这种事情挣的钱，养 活他们一家，供他上学。他感到非常屈辱。

增永在学校的日子过得懵懵懂懂。他在村里的小学考第一， 进了中学，开始迷恋打游戏。高考成绩不理想，他考进了一所普 普通通的三本学校：德州学院。回想起那段时光，增永跟我说， 他发现穷人家的孩子自控力往往更差。他说：“你去看那些球星， 罗纳尔多的自控力很差，像 C罗那种家教好的孩子自控力更强 o ” 像增永这样出身社会底层的孩子，就像一叶小舟，没有指南针， 没有帆，甚至没有船桨，在水中漂摇，一任风把自己吹到不知名 的地方。

上大学期间，增永明白过来，再不学习就没有出路了，他开 始发奋读书。可是，人生究竟该怎么走呢？像增永这样的孩子， 能想到的无非两条路：考研和考公务员。于是，他先是考研，到 首都师范大学读了个统计学硕士，然后考公务员，考进了北京市 统计局。

然后，他就变成了一名调查过失业的失业者。再然后，他又 找到了工作和女朋友。

在华夏幸福的时候，增永停止了锻炼，体重一下子暴增。 2019 年春节之后，他恢复了锻炼。他想把体重从 90 公斤减到 80 公斤。 更重要的是，增永知道，身体一旦出问题，一切都没有了，全都没 有用了。增永说：“我是必须要健身的，保证身体是好的。”

跑步、去健身房，每天一个小时。有时候他也去游泳。增永 小时候在村子的河里游了好多年，从小学游到高中，有时会游到 很晚，天黑了也不回家。

我仿佛看到，黑暗的夜里，远处的岸边点点灯火。增永在水 里奋力游泳，冲着那点灯火游过去。不时，会有一个浪头扑过来, 把增永向后推。增永把头低下去，又用力地抬起头。能够保持着 头比浪高，这是他唯一的希望。

十四亿分之一

2019年 6月 11日，登登出生了。

立婉舒了一口气。她的第一个念头是：我的天，小孩子竟然 真的生出来了。

这是一种很不可思议的感觉。立婉选择了私立产科医院美中 宜和妇儿医院，购买了一套 6.4 万元的无痛顺产分娩套餐。整个 过程根本就没有传说中的分娩的痛苦，反而更像是做了个小手术。

闫数一直在旁边陪伴着立婉，在产床边紧紧握着她的手，头 却一直扭过去追着登登看。登登被护士抱着去洗身体，闫数贪婪 地看着，转过头，激动地跟立婉说：“ 登登好白啊，你看，真的好 白 ， 好漂亮 O ”

时间像一条河的支流，在这里汇入主流。生活像强力胶，把 —家人黏在一起。

立婉的爸爸妈妈放下了在福建的工作，来到北京帮忙带宝宝。 人多了，家也从原本在太阳宫公寓住的一室一厅，搬到了安贞门 地铁站附近的一套小两居。这套房的房租更贵、面积更小、房子 更老。房间里摆满了登登的东西：婴儿床、婴儿车、崭新的衣服、 一摞摞纸尿裤、

各式各样的婴儿玩具。人在房间里走动，都要侧 着身子过。

立婉原本最喜欢买包：路易·威登、圣罗兰、迪奥、古驰， 一年至少要入手一个。闫数答应生完宝宝，给她买个香奈儿。孩 子出生后，两人一合计，算了，钱还是留着给宝宝用吧，不能再 放飞自我了。闫数原本喜欢买各种电子产品，有了最新款的手机 一定要更换，索尼耳机、任天堂游戏机、各种游戏卡，现在也不 买了。省下钱来，赶紧买套房吧。他们的计划是2020年在北三环 附近买一套二手房。

在北京安家，这是每一个北漂的梦想，就像每一颗蒲公英的 种子都想找到最好的土壤落地生根。在闫数和立婉的年代，户口 制度依然是控制人口流动的闸门。北京有2 000多万人，其中将 近800万是常住外来人口，1 300多万人有北京户口。从2017年 开始，北京户籍人口和外来人口都出现了下降。有人逃离北京。 当然，这只是很少的一部分人。北京仍然是中国最为热闹、奔放 的城市，而且它就是历史和政治的中心。

北京。北京。来自五湖四海的人们聚集在这里，激动、感恩、 挫败、艰辛、洒脱、麻木、轻狂、成熟，都市故事，永不谢幕。

从立婉家的窗口望出去，只能看到院子里的几株柿子树。院 子里很安静，到了傍晚，能听到孩子们的嬉笑声。从这里步行 10 分钟，就到了安贞门地铁站。安贞门站在北京地铁 10 号线上。 10 号线是北京的第二条环形地铁线路，也是北京最繁忙的地铁线路, 每天有大约 160 万人乘坐 10 号线。另外两条地铁线， 4 号线和 1 号线的日均客流量也超过了 100 万。每一条地铁线都有自己的拥 挤故事要吐槽。每一条地铁线都充满了人生的隐喻。

在地铁的上面，是北京的马路。北京的私家车大约有 480 万 辆，活跃在北京的机动车保有量已经超过 600 万辆。这些车辆每 天奔波在北京 6 000 多公里的道路上，穿梭在 2 000 多座高架桥 上，盘旋在 400 多座立交桥上。对很多北京人来说，每天开车两 三个小时上班下班，是一件很正常的事情。更多的北京人眼巴巴 地等着摇号买车。2019 年，北京小客车指标年度配额为 10 万个， 其中普通燃油车的指标额度 4 万个，新能源车指标额度 6 万个。 2011 年，也就是实施摇号政策的第一年，大致 10 个人摇号，会 有 1 个人中签。如今，据说摇上 24 次，中签的概率也只有千分 之一。

桥上和桥下，仿佛两个世界。桥上车水马龙，桥下停满了汽 车、电动车和自行车。货运司机在小郊亭桥下睡觉。南二环护城 河一侧的百米芳华园建在铁道桥下，很多居民在桥下健身。来自 山西长治的一名保

安在广渠门桥下看管停放的公交车辆。他到北 京两年了，还没有见过桥上面是啥样子。一个快递小哥在东五环 的高架桥下分拣快件。|北京每天要处理 1 000万件快递包裹，每 个人在北京平均每年会收到 100 多个快递包裹。在北京，有 3 000 多个快递站点， 11万余名快递小哥。很多物流公司取消了快递小 哥的底薪，为了挣更多的钱，他们必须出去揽件。有 38.4%的快 递小哥，每天派件量在 50〜 100件之间，有 11.8%的快递小哥， 每天派件量在 100〜 150件之间，还有 19.2%的快递小哥，每天要 送 150件以上。 ?

这个庞大的城市，一边消费，一边生产垃圾。北京市每年要 清理运输的生活垃圾超过 800万吨。以蔬菜为例，每斤蔬菜，大 约会有 3两被扔进垃圾桶。北京人口每年制造的蔬菜垃圾就有 230万吨，需要载重3吨的卡车往复运输约 150万车次。在城市 的周边，仍然能找到一片一片的垃圾堆。南五环外，有一个硕大 的垃圾堆已经堆到 4米高，几百米之外就能闻到刺鼻的气味。 3

这个城市不是只有钢筋水泥和人潮人海。百度的员工晚兮和 伙伴们一起，建造了一个流浪猫收容所。这个收容所看起来很简 陋，也用上了“猫脸识别”技术，能识别出 170多种猫的模样， 自动地把其他动物挡在外边。其他动物有什么呢？除了猫，还有 狗。小刺猬也喜欢吃猫粮。如果运气好，你会在晚上遇到黄鼠狼。 老北京人管它们叫“黄大仙”。过去，胡同里能见到它们捉耗子。 雨燕也是老北京人熟悉的，往往就在屋檐下筑巢。现在，全北京 的雨燕只剩下 3 000多只了。有时你能见到戴胜和红隼。 2018年 冬天，奥森公园的湖面上，一只绿头鸭被冻在了冰上。因为冰层 太薄，营救人员特意穿上了潜水服。救出来之后，小鸭子拍拍翅 膀，飞走了。 2019年 3月， 101中学养的三只孔雀飞走了，一只 去中关村遛弯儿，一只飞到了北京大学。后来，三只孔雀都平安 回家了。°

这里将是登登长大的地方。

她是祖国的十四亿分之一。 2019年，中国的人口终于达到了 14亿。这一天本来应该到得更早。 2016年中国的计划生育政策出 现松动，开始实行 “全面二孩”政策。 2016年中国的出生人口为 1 786万人，2017年下降为 1723万人， 2018年继续下跌至 1523 万人——这是新中国成立以来人口出生率最低的一年。

其实，立婉这些新晋妈妈已经很努力了。我在 2019年调研 了很多要生孩子的家庭，最后发现，敢在北京生孩子，要么有钱， 要么胆大。抚育一个孩子的成本太高了。这一代人，像圣者克利 斯朵夫一样，选择了负重渡河。

有人告诉克利斯朵夫，背负人们过河，就能找到主。一天晚 上，有个孩子到河边过河，克利斯朵夫将孩子扛在肩上。走到河 中时，他感觉肩上的负荷越来越重。孩子用小手抓住克利斯朵夫 额上的一缕头发，嘴里不停地喊道：“走吧！走吧！”

早祷的钟声突然响了，无数的钟声一下子都惊醒了。黎明来 了。快要倒下来的克利斯朵夫终于到了彼岸。他对孩子说：“咱们 到了。哎，你多重啊！孩子，你究竟是谁呢？ ”

孩子说：“我是即将来到的日子。”[5]

这里是2019年的北京。这里有生于2019年的登登。刚刚出 生的时候，她浑身苍白发青，因惊讶和恐惧而融牙咧嘴。如今， 她已经习惯了这个新家。她盯着立婉和闫数，眸子像是晴朗的天 空，眼神清澈。

她生活在一个伟大的国家。这个伟大的国家正在张灯结彩， 准备庆祝70周年国庆。她出生于一个荣耀之城。拥有北京户口的 人数占不到全中国人口的1%,这个比例比北京大学在京城的入学 录取率还低。如果你是一个中国人，那你拿到北京户口的难度， 比一个北京的学生考进北京大学更高。她有最爱她的爸爸妈妈。 有了孩子，立婉才感受到，原来爱比想象的更努力、更顽强、更 受尊敬。

她刚刚学会走路的那一天，爸爸妈妈就已经在为她上幼儿园 的事情奔波。她终于进了一所不错的学校，而她童真的眼睛看到 的一切，似乎都是那么顺利和自然。她在学校里会有很多同龄朋 友，他们在课间活动的短暂自由时间互相教给彼此的东西，是她 受过的最重要的教育。她终有一天会青春绽放。她会远走高飞， 而有一天，当她远在异乡的街道上，看到雪花从昏黄的灯光下缓 缓地飘落，整个世界都在寂静之中，她会忽然想到：爸爸妈妈这 时候不知道在干啥？她的青春岁月像一条激荡的河流，到了山崖 边上，腾起水雾，朝下跌落，又变成碧蓝的水，平缓地朝前流去， 连她自己也会暗自一惊。回头去望，原来生活可以有如此大的落 差。她会出现在100周年国庆游行的队伍里。她会不急不躁地度 过自己的成熟岁月，不再抵抗，学会从容。在这本书的第一批读 者陆续凋零之后，她的生命依然繁茂旺盛。在这本书里出场的人 物中，她是唯一一个有资格把未来30年轻描淡写地甩在身后，大 步继续朝前走的人。她跟我们不一样，她能够活到22世纪。

登登看了看她的周围，想了一想，闭上眼，嘴一扁，开始放 声大哭。

注释

1 极昼：《大桥下的另一个北京：流浪汉无家可归，有人打鼓跳水》，https：//mp.weixin. qq.com/s/29icIOMAqonl7srw_dJawQo

2 团中央维护青少年权益部、国家邮政局机关党委：《促进快递配送从业青年的职业发 展和社会融入》。转引自曲欣悦：《无底薪奔跑的快递小哥生存现状 X https：//mp.weixin. qq.com/s/CCunlIrOhVnl6By_vYv5YA o

3 张彤：《北京的垃圾分类为什么这么难？》，https://mp.weixin.qq.eom/s/Qgsj9B280joDuwy 79x5YyA o

4 橘且，吴呈杰：《北京动物图鉴》，https://mp.weixin.qq.eom/s/wxgS9bZhI0A_5ZHA4 RkM6A o

5 〔法〕罗曼•罗兰：《约翰•克利斯朵夫》，傅雷译，江苏文艺出版社 2012 年版。

后来

在去年的《变量》中，我写道，经历了高速经济增长的这一 代中国人是被挤上车的人，而且坐的还是快车。坐上快车的人对 待技术进步的态度更为乐观。无论是中国政府还是民众，对技术 创新的欢迎程度都远超西方。他们会大胆地拥抱新技术，甚至多 少有些鲁莽。

后来，我的书稿刚刚写完，就出现了贺建奎事件。 2018 年 11 月 26 日，时任南方科技大学副教授的贺建奎在接受美联社采访时 宣称，他的实验室利用一种基因编辑技术，在至少 7对夫妇的受 精卵上修改了一个名叫 CCR5 的基因，其中一对夫妇的双胞胎女 儿已经出生。这件事情引起轩然大波。基因编辑可能导致脱靶效 应，也就是说，像打靶的时候子弹会打偏，这会导致人体当中原 本正常的无关基因受到破坏。由此引起的潜在遗传疾病风险是难 以预测的，而且这种风险会影响到后代，并通过融入人类基因池 影响到其他人。贺建奎的父母都是种水稻的农民。他在美国莱斯 大学读博士，在斯坦福大学做过博士后。在贺建奎看来，他是在 为国争光。他曾经去过一个村子，看到 HIV （人类免疫缺陷病毒）阳性患者的孩子备受歧视，无法进入正规学校学习。所以，他觉 得自己在用基因编辑的科学方法对抗社会不公正。 2019 年 1 月 21 日，广东省“基因编辑婴儿事件”调查组宣布，贺建奎的基因编 辑活动是国家明令禁止的。随后，贺建奎被南方科技

大学解聘。 美国亚利桑那大学的赫尔伯特博士谈起贺建奎时说：“这当然是他 自己的选择，但他的所作所为是受其环境影响的。有人将整件事 描述为一位流氓科学家所为，而将余下整个科学界置身事外。事 实并非如此。”

2019年 8月 3日，一款叫 “ZAO”的 App突然蹿红。利用 人工智能技术， ZAO可以将你的照片替换成影视剧的经典桥段， 或是制作网络热门表情包。这样一个有着明显安全隐患的 App, 在苹果应用商店内的下载量竟然超越爱奇艺、腾讯视频两大国 民级应用，攀升至娱乐类第二位，仅次于榜首的西瓜视频。但 很快，用户就开始质疑这款软件中存在的个人隐私和版权侵权风 险。用户上传的个人照片资料会被企业拿去做什么用呢？如何防 止利用这款软件制作并上传“不雅”照片？ZAO如果被影视片版 权方告侵权，会被要求赔偿多少钱？ 2019年 9月 4日，工信部就 “ZAO” App网络数据安全问题问询约谈相关方。 9月 11日，国 家网信办会同其他有关部门出台了关于个人信息安全的法规标准， 同时组织开展关于 App违法收集个人信息的专项清理行动。

在去年的《变量》中，我写道，正如我们在科幻电影里看 到的，当外星人入侵地球的时候，地球人才会团结一致。同理， 只有当中美两国遇到一个共同的挑战，这个挑战必须来自人类之 外，而且这个挑战要大到中美两国必须联手应战的时候，中美才 有坚实的合作基础。这个挑战，在我看来，是人工智能社会的 到来。

后来，我们在 2019年美国总统竞选过程中看到一匹黑马。华 裔民主党候选人杨安泽已经获得大约 3%的民主党支持率，跻身党 内第二阵营。杨安泽的父母均为台湾移民。他自己办过公司，创 办了一家名为 Venture for AmerTcc 的公益组织，在底特律等城市 成功地训练和扶持了很多年轻企业家。杨安泽一开始参加竞选的 时候提的口号很傻气，叫： Google Andrew Yang （ 用谷歌搜索杨安 泽）。后来，他改了一个非常有远见的口号： Humanity First （ 人 性至上）。杨安泽指出，美国遇到的最大挑战是人工智能技术。人 工智能、无人驾驶等技术将剥夺普通民众的工作机会，降低他们 的工资和购买力，拖累整个经济发展。他提出了一个非常吸引眼 球的施政建议： Freedom Dividend （ 自由津贴）。也就是说，每位 年满 18岁的美国公民，每月可获得 1 000美元，每年总计 12万 美元的无差别、无条件津贴。虽然杨安泽当选美国总统的机会仍 然渺茫，但他是第一个把人工智能社会，而不是枪支管制、堕胎 等老掉牙话题当作最大社会挑战的美国总统候选人。在可以预见 的未来，全民分红、全民医保将一次又一次被提上政策议事日程, 因为技术进步必然会对人类社会带来巨大的冲

击。

在去年的《变量》中，我讲了极飞的故事。极飞是一家广州 的无人机公司，却在新疆开辟了广阔的农业市场。极飞还有一个 梦想，就是要到火星上种庄稼。

后来，我们在回访极飞的时候，拜访了他们在广州的新大厦, 名字就叫 X SPACEo 如果你走进卫生间，会看到类似的标语：“潮 湿会滋生外星生物，使用后请擦干水台”，或是“在陨石坑周围吐 痰是对外星文明的蔑视”。极飞人在上厕所的时候都不忘登陆火星 的计划。 2019年底，极飞还将推出一款新型机器人，这个机器人 能进行土壤改造、播种、施肥。这是为完成登陆火星的宏大计划 而迈出的又一步。

极飞不仅没有受到中美贸易摩擦的影响，反而加快了和美国 农业科技公司的合作。虽然美国的农业科技相对发达，但很少有 精准的农业数据。美国的农业数据是从上至下的，也就是说，是 从卫星云图上传来的。中国的农业数据则是自下而上的，也就是 说，是无人机在地面飞行测量出来的。想要实现农业的精细化生 产，实现针对不同消费群体的“定制化”农业生产，美国的农业 科技巨头需要和中国的无人机公司合作。

2019 年，一种重大农业害虫草地贪夜蛾飞入中国。这种害虫 2016年从美洲人.侵到非洲， 2018 年传入亚洲，在全球 100 多个国 家引发灾情。草地贪夜蛾是因为美洲大面积喷洒农药，最终产生 的一种极具耐药性的新物种。中国是它在全球范围内的最后一站， 也是最晚受到影响的国家。极飞无人机参与了对草地贪夜蛾的阻

击战。无人机对幼虫虫卵的杀死率可以达到 98%,精准喷洒还可 以减少农药使用。

在去年的《变量》里，我介绍了一家生产机器人的公司：云 迹。云迹在通盘考虑各种应用场景之后，选择首先进入酒店业务。

后来，我们在回访这家公司的时候发现，他们的机器人已经 进入全球上千家酒店，机器人服务员的队伍扩张到了 7 000 “人”。 我在去年的《变量》中设想的酒店购物场景，在2019年变得更 加清晰。云迹的数据发现：像亚朵这样的中高端酒店点外卖最频 繁，通过机器人送外卖的业务高峰期是在晚上 1点之后。2019 年，上海出台了一项新的环保政策，很多酒店不再统一配洗漱用 品。云迹发现，很多酒店客人宁愿让机器人去给自己买质量更好 的洗漱用品，也不愿意打电话跟前台要。在北京的一个酒店，一 个小孩退房之后，在房间里放了一块凤

梨酥，下面压着一张纸条， 是这个孩子写给机器人的信。他说，这块凤梨酥是要留给机器人 吃的。

我在去年的《变量》中讲过新造车运动，我的判断是，不出 3年，90%的造车新势力会出局，留下来的也会经历从头到脚的 改造。这是因为，我们无法用互联网的思维去颠覆传统的制造业。 我们可能高估了互联网行业的力量，低估了传统产业的力量。创 新的前提是尊重传统。

后来，我们看到，资本开始集体退出造车新势力，投资更加 谨慎，研发烧钱，融资遇冷。工信部数据显示，2019年新能源汽 车产销量走出一条波浪式下滑的曲线，其中，7月、8月同比均出 现负增长。

我在2018年提到的蔚来汽车，其2019年的股价已经低至 17美元，而一年前的股价是13.8美元。也有增加的：蔚来在 2019年第二季度净亏损33亿元，与上年同期相比增加了 83.1%O 坏消息的后面跟着坏消息：自2019年8月以来，蔚来不断被曝出 裁员的消息，估计至少有上千名员工被裁员。2019年上半年，蔚 来汽车ES8相继在西安、上海、武汉发生了三起自燃事故。随后， 蔚来主动发起召回。自2019年6月2日起，召回了 4 803辆蔚 来ESS电动汽车。此次召回共产生了3.391亿元的费用。

2019年新造车运动中风头最劲的是小鹏汽车，销售量超过了 蔚来汽车。但从6月开始，小鹏汽车的销量急剧下滑。7月还出 现了车主维权事件。新车型配置提高但售价下跌，老车主不干了， 要求要么换电池，要么置换新车，要么退车。业内称，小鹏汽车 这是遭遇了“跨越式迭代引发的信任危机”。

新的竞争对手也现身了。这一次是恒大。恒大宣称要同步研 发15款新车型，10年内实现年产销500万辆。恒大给自己的新 能源汽车起的名字也很直率，就叫“恒驰”，虽然读起来不顺口， 但看上去很霸气。

10年之后的事情，对新造车运动来说太遥远了。他们真正要 担心的竞争对手，一是特斯拉，二是传统车企。2019年，特斯拉 已经在上海建立了工厂。马斯克要求上海工厂到2019年底每周产 能达到3 000辆。宝马的燃油车部门将在2022年前裁员5 000至 6 000名，但在电动汽车和自动驾驶等领域，宝马还要继续招兵买 马。奔驰随后对外宣布，将停止内燃机的研发，专注做电动车。

或许，多年之后，历史学家会把这些硝烟弥漫的战争统统忘 掉。2019年在汽车行业出现的一件最有科幻色彩的事情是吉利打 算造会

飞的汽车。据吉利董事长李书福介绍，一款可以在跑道上起 落的飞行汽车将在2019年面世，而另一款可以垂直起降的飞行汽 车，将在2023年推出。据说，首批飞行汽车主要会卖给美国人。

在去年的《变量》里，我吐槽了滴滴打车。我和朋友们做了 一个实验，我们都用滴滴打车软件，同样的时间，同样的路程， 我的车费总是比朋友们贵一些。

后来，滴滴打车的联合创始人兼CTO （首席技术官）张博亲 口告诉我，这是不可能的。据他说，他是负责程序开发的，绝不 会允许员工利用数据对用户“杀熟”。为什么每一次显示的车费不 一样呢？据他说，打车的时候显示的车费只是预估，下车时要交 的车费是按照一套规则自动计算的。我采访他的时候，他坦言， 滴滴公司已经意识到扩张速度太快，更重要的是要沉下来。“再有 一两次恶性事件，滴滴就完了。” 2019年，如果你使用滴滴打车， 会发现一些微妙的变化。比如，有一次我不小心点到了安全中心 的图标，很快，家里人的电话就打过来了，滴滴已经自动帮我打 T “报告”。2019年，滴滴还邀请全民吐槽。滴滴CEO程维说：“我们是第一家花钱让人来狠狠吐槽的公司。”这家创业7年的公 司，一路走来，一路挨骂，慢慢才悟到：责任比成长更重要。

我在去年的《变量》里感慨：老兵不死，他们只是穿上了新 的军装，学会了新的打法，会从你意想不到的地方发起绝地反击。

后来，在2019年7月，我们又看到一个“老兵不死”的故 事。7月16 H,有个蔡徐坤的粉丝发了个帖子，说周杰伦的微博 数据那么差，为啥演唱会门票那么难买呢？这个帖子无意中召唤 出了一支大龄周杰伦粉丝大军。他们本来不喜欢搞流量，可能也 不会搞流量，他们从来没有打过榜，但这次玩“嗨” 了。他们自 称“被迫营业”，跟着90后、00后的年轻人学习，放下奶瓶、放 下孩子，去做数据。然后呢？奇迹发生了。在微博的超话社区， 周杰伦本来连榜都没上，居然在短短四五天的时间里追了上来。 准确的时间是7月21日0点30分，周杰伦冲到了榜首，随后以 一亿影响力打破微博纪录。写到这里，我停下来查了一下，这一 天是2019年9月30日，周杰伦的超话排名是第90,蔡徐坤第2, 排在肖战的后面。老兵不死，但他们知道赢了就撤退。

我在去年的《变量》里讲过，年轻人的消费习惯变了。他们 不再逛街，而是在网上购物。下楼买棵葱，年轻人可能都懒得动， 但他们会为了喝一杯从来没有喝过的咖啡穿越整座城市。他们的 消费是一种探索。网购我也会，但我大多是在淘宝和京东上买东 西。年轻人不然，他们更多是在快手、抖音、小红书上了解购物 彳息O

后来，我从朋友那里听到一个故事。如果我早一点知道，一 定会写进去年的《变量》里。2018年，马应龙麝香痔疮膏卖得非 常好。当然，它原来就卖得好，但2018年好得诡异。很多妙龄女 子，到了药店，直奔主题，问：有没有马应龙麝香痔疮膏？这就 怪了。她们不应该是买这种玩意儿的人啊。到底发生了什么事情 呢？原来，这些小姑娘是用麝香痔疮膏治黑眼圈的，据说非常有 效。那么，她们又是从哪里知道这个偏方的呢？小红书上。货并 不重要，货会因人的体验而变化。怎么激活用户需求呢？不是靠 货，是靠人，是靠人的体验，人的全方位体验。

我在去年的《变量》里讲了阿那亚的故事。阿那亚是在北戴 河海边的一个楼盘。我在2018年讲了，在这个楼盘里，人们如何 学会重建社群，学习过公共生活的经验。

后来，阿那亚变得越来越有文艺范儿了。UCCA沙丘美术馆 和阿那亚艺术中心先后落成。UCCA沙丘美术馆好像是躲藏在沙 滩下面的洞穴，阿那亚艺术中心看起来像一个四四方方的盒子， 走进去，能看见阳光透过混凝土砌块，照射在地板上。一年到头， 阿那亚的演出和展览是看不完的。比如，2019年有一档综艺节目 《乐队的夏天》非常火爆，人们突然听到了很多从来没有听过的各 式各样的青年乐队：朋克、金属、 FUNK （骤停打击乐）、民谣、 雷鬼、电子…… 2019年夏天，这些乐队真的到了阿那亚，新裤 子乐队、斯斯与帆、海龟先生、 Mr.Miss和 Click#15都登台演出。 后来，我们才知道，Click#15的主唱 Ricky本职工作就是阿那亚 音乐总监。

咖啡店老板娘最喜欢的乐队是邻居们自己组建的那片海乐队。 村民们众筹给他们出了专辑。老板娘的咖啡店专门为其出了一款 拿铁，就叫那片海乐队拿铁，销量好得出奇。老板娘在 2019年最 大的变化是生了宝宝。阿那亚的宝宝越来越多，这些宝宝被称为 “村二代 ”。老板娘宝宝的名字是大家给取的，英文名叫 Mark,中 文名叫开心。但谁一来，都会喊：“我儿子呢？ ”开心的干爸干妈 一大把，家长们也很放心把自己家的二代们“相互寄养 ”。

2019年 3月 23日，阿那亚来了两个小客人。它们是一对斑 海豹，不知从哪里游到了海边图书馆外边的沙滩上，在浪花中嬉 戏打闹，不肯离去。

我在去年的《变量》里讲过范家小学。在“时间的朋友”跨 年演讲的高潮时间，罗振宇讲了范家小学的故事。

后来，范家小学张平原校长的电话被打爆了。他真没有想到， 一年以

后，他被邀请到人民大会堂开会，接受国家领导人的接见。 打车的时候，北京的出租车司机都听说过范家小学。我还写道， 如果有一天阿那亚办个学校，一定会很像范家小学。在阿那亚的 波希米亚风格和范家小学的乡土气息之间，我总觉得有一种互相 吸引的力量。后来，阿那亚的老板马寅听说范家小学没有钱修厕 所，专程赶到四川广元，还邀请了 “孟姐姐”等“阿村村民”同 去。他们考察了学校的情况，详细问了老师和孩子们的需求，很 细心地考虑到瓷砖拆除、铝合金加工会带来噪声，可能影响孩子 们上课，专门等到放暑假的时候才入场，并在新学年开学之前完 成了工程。范家小学的淋浴房装上了隔间，一楼是幼儿园小朋友 的卫生间，安装了幼儿专用的小便器，孩子们终于用上了蹲便器。

2019年，范家小学多了 1名外地学生， 3名来自宝轮镇上， 2名来自广元市区，遂宁 2名，成都 2名，最远的是上海转学来 的 2个孩子。这俩孩子的父亲是河南人，母亲是四川剑阁人，原 来妈妈在上海一家贸易公司上班，爸爸经营自己的生意。为了孩 子，他们放弃了上海的工作，到广元安了新家，陪孩子读书。他 们特意选择了一个吉利的日子， 2019年 8月 8日，带着孩子一路 来到范家小学。大女儿在上海上的是私立学校，一直没有学籍， 到了范家小学，才注册上学籍。其实，爸爸妈妈觉得有没有学籍 不重要，孩子开心就好。小女儿刚上一年级，来的时候不会认字、 不会数数、不会拼音，但老师们都觉得没关系，从零开始教呗。 于是，周一和周五接送孩子的时候，在从广元到范家小学的山路 上，会有一辆苏字头车牌的别克昂科拉，盘旋驶过，车里坐着两 个开开心心的小姑娘。

何帆规则

去年我做了一个何帆规则， 一共 7 条， 为了诫勉自己 ，也希望得到你的理解和 支持。现在，我把它重录如下 ，再宣誓一次 。

规则1 我会在未来 30 年用最多的精力 、最大的热忱来完成这项工程 。30 年 ，一年一本书 ，共30 本书 。

规则2 这套书中涉及内容的采访完全由我和我的团队完成 。这套书的写 作完全由我个人完成 。如果由于健康问题 ，我写不动了 ，或是写 不完了 ，剩下的工作将由我指定的接班人完成 。

规则3 我写作这套书的时候 ，我的身份不是学者而是学生 ，不是评论员 而是观察者和记录者 。我要看的时代背景非常恢宏 ，但我关注的 更多是平凡人 。我要写平凡人做的不平凡的事情 。

规则4 我会尽可能地通过采访获得第一手资料来做研究 。 我会为此采访 各

行各业、 三教九流的人士。我会为此跑遍中国所有的省市 。如 果有必要 ，我也会为此跑遍跟中国故事有联系的其他国家 。
我会坚持独立的个人观点。当然 ，我深知这样的决定意味着这套 书中将无法避免偏见和错误 。这些偏见和错误都由我个人承担 。
我保留对书稿的最终修改权 。 我的书稿一般不会发给受访者 ，但 我会尽可能认真地核对所有的细节 。 如果受访者要求我按照他们 的想法修改 ，我只能要么在书中放弃这部分采访的内容 ，要么在 修改的地方注明 ：此部分已根据受访者要求修改 。

我郑重声明 ， 这套书中不包含任何植入广告 、 商业推广或其他

致谢

国庆假期是我闭关写作的时间。国庆前夕，我在得到 App 的 知识城邦里发了一张工作照。很多朋友很好奇，问我写作的时候 用的是什么装备。

跟各位汇报一下。笔记本电脑是 MacBook Pro, 外接了一个 27英寸的 LG4K 显示屏。键盘也是外接的，樱桃 MX8.0 茶轴，打 字的时候，按键下面会有不同颜色的幻彩流光荡漾，非常有电竞 感，非常酷。鼠标是罗技 MX Vertical, 这个鼠标的样子很怪，竖 着长的，据说符合人体工程学。我更看重的是这样的设计只能用 来办公，不能打游戏，也算是一种对自我的约束。在大的显示屏 旁边，还有一块小的屏幕，是 12.9 英寸的 iPad Pro 。我用它来搜 索、整理资料。全都连接好之后，笔记本电脑可以合起来，放在 一个铝合金立式支架里。为了节省空间，我还买了一个同样是立 式的扩展坞。桌子上有喝水的杯子，得到送的，金色的猫头鹰图 案，金色的杯柄。得到的老师每人都收到了一个杯子，大家说,

这是用杯子来催稿啦，简称“杯催”。这款杯子有两种颜色，一种 黑色，一种白色。给我的是白色。白色的更好。白色的意思是说, 催了也白催。我习惯的写作软件是 Ulysses。这是一款专门用来写 作的应用，自带文档库、同步玄端并支持备份，页面简洁，还支 持 Maakdoww,你可以随心所欲地写，不用考虑格式排版。哦，对 了，要告诉你一个小秘密：除了笔记本电脑和写作软件，其他设 备都是我开始这本书的写作之后入手的——人民群众已经不满意 再消费五六十分的产品，人民群众强烈要求消费八十分的产品。

我不算是设备党，但在我寂寞而痛苦的写作过程中，这些小 物件给我

带来了不少精神上的愉悦和激励。当然，最能激励精神 的还是家人和朋友们的支持。我要感谢在 2019年接受我采访的各 位朋友，由于这样或那样的原因，我不能把所有的名字都列出来， 但你们对我的支持让我时刻铭记。我还要感谢我的团队：张春宇、 张向东、宋笛、朱鹤、李蕊。感谢我的研究助理：王芮、梁晨、 韩壮、陶宏伟、王嵩、黎妍汐。感谢得到的团队：罗振宇、脱不 花、宣明栋、孙筱颖、白丽丽、吴博、牛子牛、陆音、丁丛丛、 李岩。感谢我在深圳的学生们：严琛、陈玉波、黄诗鸿、欧阳巍、 王祥、魏俊、魏巍、李超、黎建、刘震、江志勇、庞文博、杨浩 贤、杨蓉、杨善、许椿和张雪禧。感谢中信出版社的各位编辑。

希望各位读者能够对我的调研和写作提出宝贵的批评和 建议，也希望你能向我提供更多的采访线索。欢迎通过邮箱（ hefan30years@163.com)与我联系。

Table of Contents

目录

生于2019年

调查过失业的失业者

逃离委内瑞拉

好消息9坏消息

乌镇模式

演化算法

中国经济的基本盘

一所可以通宵打游戏的学校

刘校长

黄宗羲教育改革定律

1T年职校

为什么这一代父母如此焦虑

汤敏的故事

南墙效应

穿女装的码农老板

杨超越编程大赛

全村的希望

饭圈女孩

河两岸

贫穷动力和嗨动力

接班人

莆m鞋

小镇之旅

断裂的循环

假货终结者

苟且红利

回头浪子

越南故事

中国是怎么上船的

从链条到网络

互信网

万里长城建造时

全球化绿洲

九又四分之三车站

卫星和火箭

一条长长的跑道

我和2035年有个约会

华为狼

混搭时代

丰田的故事

奋力游泳

十四亿分之一

后来